

Затверджую
Зав. кафедрою _____
(підпис)

Погоджено
Науковий керівник _____
(підпис)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.
(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ)

« _____ » _____ 2019р.

« _____ » _____ 2019 р.

План

дипломної магістерської роботи студента ступеня **магістр**, спеціальності
073 «Менеджмент»

освітньої програми «Менеджмент і адміністрування»

Нестеренко Павло Олександрович

на тему «Управління професійно-особистісним розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання»

(за матеріалами ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Теорія розвитку персоналу підприємства: сутність та значення

1.2. Професійний розвиток персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання

1.2. Підходи до процесу управління професійно-особистісним розвитком персоналу підприємства

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МЕРЧАНСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА»

2.1. Управлінська діагностика та характеристика ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» як соціально-економічної системи

2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»

2.3. Дослідження та оцінка ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МЕРЧАНСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА»

3.1. Напрями оптимізації системи професійно-особистісного розвитку персоналу в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»

3.2 Заходи з удосконалення системи стимулювання професійно-особистісного розвитку працівників ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»

3.3. Розробка стратегії професійного розвитку персоналу на ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»

ВИСНОВКИ

Студент _____
(підпис)

Нестеренко П.О.
(ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	9
1.1. Теорія розвитку персоналу підприємства: сутність та значення	9
1.2. Професійний розвиток персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання.....	19
1.3. Підходи до процесу управління професійно-особистісним розвитком персоналу підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МЕРЧАНСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА».....	34
2.1. Управлінська діагностика та характеристика ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» як соціально-економічної системи.....	34
2.2. Аналіз господарсько-фінансової діяльності ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика».....	47
2.3. Дослідження та оцінка ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика».....	59
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МЕРЧАНСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА».....	67
3.1. Напрями оптимізації системи професійно-особистісного розвитку персоналу в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»	67
3.2 Заходи з удосконалення системи стимулювання професійно-особистісного розвитку працівників ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика».....	75

3.3. Розробка стратегії професійного розвитку персоналу на ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика».....	84
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Управління професійно-особистісним розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступає засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, забезпечує покращення результатів фінансової діяльності підприємства. В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність шляхом засвоєння нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування трудової кар'єри як в організації так й за її межами. Навіть у випадку безробіття внаслідок вивільнення з підприємства навчена особистість швидше знайде собі нову роботу, легше зможе організувати власну справу і тим самим забезпечити працевлаштування інших громадян.

Водночас професійно-особистісний розвиток персоналу – одна з найважливіших складових загального підвищення ефективності виробництва. В економічно нестабільні періоди проблемі розвитку персоналу надавали недостатньо уваги, але саме в період кризи розвиток персоналу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Освіта і навчання персоналу повинна бути безперервною і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Дослідження теоретико-методологічних положень із управління професійно-особистісним розвитком персоналу підприємства були розглянуті у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, таких як Егоришин А.П., Меньшикова М. О., Щекин Г. В., Савченко В. А., Хентце И., Збрицька Т. П., Грішнова О.А. та інші. Зростання інтересу науковців до сфери розвитку персоналу забезпечило вагомий внесок у дослідження сутності, змістовності та значення її в управлінні персоналу розвитку підприємства. Серед них відомі такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Дейч М.Є., Пермінова Г. В, Супрун Н. А., Усатенко О., П. Друкер, Д. Грейсон, А. Ходжес, А. Колот та інші.

Метою роботи є обґрунтування напрямів управління професійно-особистісним розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність поняття управління розвитком персоналу підприємства;
- розглянути особливості професійного розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання;
- проаналізувати сучасні підходи до управління професійно-особистісного розвитку персоналу підприємства;
- провести управлінську діагностику та надати характеристику ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» як соціально-економічної системи;
- проаналізувати господарсько-фінансову діяльність ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»;
- дослідити та оцінити ефективність управління професійно-особистісним розвитком персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»;
- визначити напрями оптимізації системи професійно-особистісного розвитку персоналу в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»;

- запропонувати заходи з удосконалення системи стимулювання професійно-особистісного розвитку працівників ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»;

- розробити стратегію професійного розвитку персоналу на ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика».

Об'єктом дослідження є процес професійно-особистісного розвитку персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти забезпечення професійно-особистісного розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання.

Базою дослідження було обрано Приватне акціонерне товариство «Мерчанська меблева фабрика».

Теоретичною основою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням професійно-особистісного розвитку персоналу та соціальній відповідальності.

У магістерській роботі було використано наступні методи дослідження: наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо управління розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний та аналізу – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2016-2018 років.

Наукова новизна дослідження полягає у такому: основні наукові положення, рекомендації та висновки роботи доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію; дістало подальшого розвитку поняття професійно-особистісного розвитку персоналу, яке дає змогу відобразити його основні взаємозв'язки із професійним та особистісним розвитком; запропоновано нові напрями розвитку персоналу на ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика».

Практичне значення отриманих результатів, викладених у магістерській дипломній роботі на здобуття ступеня магістра, полягають в обґрунтуванні пропозицій щодо процесу управління професійно-особистісним розвитком персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Текст викладений на 104 сторінках, в роботі міститься 31 таблиця, 11 рисунків, список використаних джерел містить 76 найменувань.

Публікація. На матеріалах дослідження написана стаття під керівництвом доцента, к.е.н. Лозової О.В. на тему «Управління професійно-особистісним розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання», яка опублікована в збірнику наукових статей магістрів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Теорія розвитку персоналу підприємства: сутність та значення

Проблема професійно-особистісного розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах набуває актуальності, що пов'язано з небажанням та нерозумінням необхідності інвестувати кошти в персонал та його професійне навчання.

Розвиток персоналу – це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більш індивідуальної та організаційної ефективності [18, с. 23].

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [8].

Український мобільний банк знань дає трохи інше тлумачення терміна «розвиток персоналу»: система навчання, організаційного розвитку й професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямоване на рішення й поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної й організаційної ефективності [9].

Інші трактування поняття розвиток персоналу наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «розвиток персоналу»

Автор	Характеристика	Ключова відмінність
1	2	3
Прокопенко І.	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісне зростання і розвиток	Уміле забезпечення і організація процесу навчання
Енциклопедичний словник	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації	Сукупність організаційно-економічних заходів
Хентце І.	Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог. Передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, і навіть інтересів виробничих та індивідуальних цілей. Процес, що відбувається в ході певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу працівників підприємства.	Кадрово-економічна функція
Веснін В.	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації	Розкриття особистісного потенціалу працівника
Філософська енциклопедія	Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі	Вищий тип руху
Зенов'єв А.	Розкриття внутрішніх початкових потенцій як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей об'єкта	Розкриття внутрішніх початкових потенцій об'єкта

Джерело: [10-15]

У цілому, узагальнюючи вище перераховані тлумачення даної категорії, можна зробити такі кілька висновків:

1) Розвиток персоналу розглядається або як сукупність заходів у сфері навчання, підвищення кваліфікації, або як процес надбання необхідних навичок, навчання, розкриття потенціалу працівників. Безперечно, обидва підходи мають право на існування, однак, на нашу думку, розвиток персоналу має розглядатися як процес, безперервність якого забезпечується послідовною реалізацією запланованих заходів у даній сфері.

2) У більшості визначень термін «розвиток персоналу» обмежують професійним розвитком. Однак не можна, на нашу думку, відокремлювати професійний і навіть організаційний розвиток працівника від його розвитку як особистості. Тільки у випадку гармонійного розвитку всіх (особистісних, професійних, соціальних й ін.) характеристик людини можна говорити й про розвиток працівника як такий взагалі.

3) Розвиток часто ототожнюють із надбанням додаткових навичок, знань, умінь, компетенцій тощо. Щодо персоналу, на наш погляд, розвиток варто розглядати не як збільшення числа якісних характеристик (екстенсивний процес) працівника, а як процес їхнього вдосконалення й виведення на якісно новий рівень (інтенсивний процес).

4) Крім того, необхідно розглядати розвиток персоналу не як формальний, одноразовий захід по відношенню до співробітників, а як динамічний і чітко спланований процес, що носить стратегічний і перманентний характер [8].

Отже, після проведеного аналізу вище поданих понять, можна дійти висновку, що управління розвитком персоналу – це дії спрямовані на розробку та реалізацію заходів, направлених на досягнення необхідного рівня якісних характеристик працівників відповідно до стратегії розвитку організації. Дане управління повинне розкривати потенціал працівників, розширювати наявний спектр знань, змінювати відносини між людьми та посилювати комунікації. На мою думку, Мажник Н. А. надала найбільш

змістовне тлумачення даного поняття, що це серія безперервних взаємопов'язаних дій, що забезпечують цілеспрямований і безперервний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою підвищення адекватності якості робочої сили вимогам робочого місця, більш ефективного використання їх потенціалу та залучення факторів зацікавленості у праці [16, с. 103–107.].

Звідси, можна сформулювати основні завдання розвитку персоналу, завдяки яким досягаються стратегічні цілі організації, до них можна віднести [17]:

- пошук і підтримка потенційного до навчання персоналу;
- поширення знань і передового досвіду як системи безперервного навчання персоналу;
- активізація потенційних можливостей співробітників;
- зміцнення духу творчості та змагання;
- робота зі створення резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного розвитку і планування трудової кар'єри.

Якщо коротко резюмувати, то основне завдання розвитку персоналу полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу, організації в цілому.

Найважливішою складовою розвитку персоналу є професійне навчання, адже саме воно створює умови для самореалізації особистості, збереження та раціонального використання людських ресурсів працівників у процесі досягнення стратегічної мети підприємства [29].

Під професійним навчанням можна розуміти цілеспрямований процес набуття працівниками підприємства професійних знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання певних видів робіт із метою підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності персоналу й ефективності роботи підприємства [32, с. 41].

Основною метою розвитку персоналу є збільшення «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом.

Дослідженням питань, що стосуються розвитку персоналу, присвячено праці зарубіжних і вітчизняних вчених: М. Армстронга, Л. Балабанової, М. Виноградського, Х. Грехема, Б. Герасимова, А. Грішнєвої, П. Журавльова, А. Кібанова, А. Кучерова, А. Маслоу, М. Мескона, Ю. Одегова, О. Раєвнєвої, В. Савченко, Н. Том, В. Травина, Л. Черчик, І. Швець, Л. Шимановської-Діанич, Г. Щокіна та ін.

Як вказує у своєму дослідженні Л.М. Шимановська-Діанич, термін «розвиток персоналу» був введений Леонардом Недлером наприкінці 60-х рр. ХХ ст. і означав: «ряд організованих дій, спрямованих на зміну професійної поведінки» [51, с. 235]. У подальшому це визначення отримало значну кількість інтерпретацій, що пояснюється у першу чергу постійним інтересом науковців до проблем розвитку персоналу організацій.

Так С. В. Шекшня трактує професійний розвиток як процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових завдань, які включають в себе такі форми як: планування і розвиток кар'єри, підготовка резерву керівників, професійне навчання [34, с. 167].

М.Д. Вингородський напрямками розвитку персоналу вважає організацію процесу адаптації, підвищення кваліфікації і перепідготовку; планування і реалізацію службового просування [8, с. 64].

На думку Е.В. Погуляєва, система розвитку складається з трьох блоків: оцінка, підтримка і просування. До блоку підтримки він відносить: інструкції, делегування відповідальних завдань, участь у самостійних проектах, освоєння додаткових функцій за суміжними спеціальностями, а також навчання і підвищення кваліфікації [22, с. 210].

Б. М. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева визначають розвиток працівників як систему взаємопов'язаних дій, елементами якої є розробка стратегії, прогнозування і планування потреби в працівниках тієї або іншої

кваліфікації, управління кар'єрою і професійним ростом, організація процесу адаптації, навчання, результати атестації і оцінка роботи співробітників, формування організаційної культури [10, с. 146].

В.А. Савченко бачить професійно-особистісний розвиток персоналу як підвищення трудового і творчого потенціалу співробітників за рахунок ціле-спрямованого навчання і оволодіння новим досвідом [24].

Т. Норберт вважає, що професійно-особистісний розвиток включає планування, організацію і контроль процесів підвищення кваліфікації. Патріція МакЛаган (член американської асоціації освіти і розвитку) визначила процес розвитку працівників як сукупне здійснення процесів навчання і розвитку, розвитку організації і розвитку кар'єри з метою підвищення ефективності кожного окремого працівника, групи і організації в цілому [32, с. 8].

Л.М. Шимановська-Діанич розмежовує системний і процесний підхід у визначенні розвитку персоналу. Розвиток персоналу як процес являє собою збереження і зміну (якісну і кількісну) потенціалу працівників і колективів. Система розвитку співробітників – сукупність заходів, які забезпечують успішне протікання відповідного процесу [33, с. 241].

А.Д. Кучерова розуміє розвиток персоналу як «стратегічне управління навчанням, яке забезпечує максимальне використання знань, навичок і досвіду для реалізації цілей організації» [17, с. 125]. На думку цього ж дослідника: «метою розвитку є забезпечення організації гарно підготовленими і мотивованими працівниками відповідно до цілей» [17, с. 132].

Богин І.І. інтерпретує професійно-особистісний розвиток персоналу як «здатність інтегрувати навчання у поведінку». Д. Пфєффер підтверджує, що мотивація співробітників, управління продуктивністю праці і інтенсивне навчання є не менш важливими складовими одержання конкурентних переваг, ніж стратегія, структура, технології і частка ринку яку займає підприємство [6 с. 51].

Л.І. Михайлова підкреслюють, що професійно-особистісний розвиток працівників – ключовий елемент управлінської ефективності, який дозволяє отримати такі результати: зростання зацікавленості і натхнення працівників; високі результати роботи; поява кандидатів на підвищення; збільшення життєвої енергії і створення сприятливого клімату; постійне підвищення стандартів [19]. Дані пункти вказують, що професійно-особистісний розвиток кадрів через позитивний вплив на життєвий тонус, енергетику, укріплення впевненості в собі, можливість професійного росту, постійного удосконалення мають вплив на ефективність праці на підприємстві і одержанні конкурентних переваг.

Ряд авторів під «розвитком персоналу» розуміє проведення заходів, які будуть сприяти найбільш повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростанню їхньої здатності робити внесок у діяльність організації. Причому, «...такі заходи можуть бути індивідуальними або груповими, проводитися на робочому місці або спеціалізовано, бути орієнтованими на розвиток загальних або специфічних навичок і вмінь» [10, 17, 19, 21]. В остаточному підсумку одночасно відбувається розвиток не тільки індивіда, а й колективу, персоналу організації в цілому. Крім того, як підкреслюють ці науковці, розвиток персоналу може бути загальним і професійним. «Професійний розвиток – це процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, розв’язання нових завдань, спрямованих на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини» [33, с. 72].

Л.В. Балабанова дає більш обмежене визначення сутності «професійно-особистісного розвитку персоналу», вказуючи на те, що він передбачає «...організацію безперервного навчання та підвищення кваліфікації працюючих» [3, с. 118].

Більш розширене розкриття сутності професійно-особистісного розвитку персоналу представлено в роботі Ю. Г. Одегова і В. П. Журавльова «Управління персоналом». На думку цих авторів, «професійно-особистісний

розвиток персоналу – це комплекс заходів, які включають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації». У кінцевому результаті, саме через розвиток персоналу організація зможе забезпечити себе гарно підготовленими співробітниками відповідно до її цілей та загальної стратегії розвитку. Одночасно, вони пропонують заходи з розвитку персоналу розглядати як інвестиції в нематеріальні статки організації. Об'єктами таких вкладень при цьому стають співробітники організацій [21, с. 257].

Основною причиною недостатнього професійно-особистісного розвитку персоналу на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти.

На думку дослідників [3, 12, 23, 26] необхідність постійного професійного розвитку обумовлена певними факторами: упровадженням нової техніки, технологій, виробництвом сучасних товарів, зростанням комунікативних можливостей, виходом на ринок із високим рівнем конкуренції. Отже для того щоб відповідати всім перерахованим факторам, перед власником виникають проблеми, вирішення яких мають два шляхи, а саме [19]:

- 1) звільнення існуючого персоналу, який вже не відповідає критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку, і підбір нового, який відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам ринку;
- 2) безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників. За умов безперервного навчання і підвищення кваліфікації найманих працівників підприємства управлінці не мають необхідності звільняти робітників і витрачати кошти на підбір, навчання і підготовку нового персоналу.

Як визначає Одегов Ю.Г. недоліками у професійно-особистісному розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах є:

недостатнє врахування психологічних аспектів при виборі професійної діяльності, інноваційної діяльності у сфері управління персоналом та безпосередньої виробничо-організаційної діяльності окремих працівників;

недостатнє врахування особливостей різних психологічних типів у мотиваційних механізмах;

недостатнє забезпечення комплексності реалізації різних методів менеджменту (системного і комплексного підходів до розвитку персоналу, побудови і впровадження нових мотиваційних механізмів, моделювання майбутніх виробничих ситуацій у навчальних програмах, інтерпретація результатів анкетування та мотивації різних категорій персоналу, експериментування, науково обґрунтованих нововведень у розвитку та управлінні персоналом);

недостатнє структурування, упорядкування і вирішення застарілих управлінських проблем, пов'язаних із низьким розвитком персоналу та мотиваційним впливом на персонал [19, с. 611].

Упровадження нових методів та інструментів професійно-особистісного розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах сприятиме отриманню таких позитивних результатів:

підвищення конкурентоспроможності підприємства, мотивації працівників у процесі розвитку персоналу, планування кар'єри, хедхантингу;

підвищення прибутковості, продуктивності праці, ефективності використання не тільки людських ресурсів, але й фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів організації;

забезпечення синергетичного ефекту від застосування у виробництві нововведень на основі проведеного навчання персоналу, заходів із підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;

зменшення коштів на заміщення працівників;

зниження плинності кадрів;

набуття працівниками знань і розвиток професійних навичок, необхідних для подальшої організаційної діяльності;

згуртування колективу, поліпшення соціально-психологічного клімату, морального духу в колективі;

зміцнення лояльності, відданості працівників меті організації;

вдосконалення систем мотивації;

забезпечення наступності в управлінні;

полегшення запровадження інноваційних змін;

зниження безробіття [3].

Проведений аналіз дає можливість зробити висновок, що більшість авторів розходяться у думках щодо сутності та основних елементів, які формують поняття «професійно-особистісний розвиток персоналу». Вважаємо, що найбільш повним і системним є визначення, дане Л.М. Шимановська-Діанич, і тому в подальшому дослідженні будемо розглядати професійно-особистісний розвиток персоналу як комплекс дій, що включає в себе особистісний, соціальний та професійний розвиток людей, які працюють в організації за рахунок їх навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації, а також планування та управління кар'єрою персоналу організації. Тобто це процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових завдань. Найважливішим засобом розвитку персоналу будемо вважати навчання – процес безпосередньої передачі нових навичок або знань співробітників організації.

Разом з тим, слід зазначити, що поняття «розвиток» є набагато ширшим, ніж навчання, проте їх досить часто ототожнюють. Дана обставина пов'язана з тим, що вони мають одну мету – підготовка працівників організації до успішного виконання завдань які перед ними поставлені. Саме тому доцільно враховувати відмінності між навчанням і розвитком:

навчання – елемент розвитку;

навчання призводить до засвоєння конкретних знань і навичок, а розвиток спрямований на майбутнє, а не на поточні потреби;

ті хто навчається отримують знання не тільки під керівництвом інструктора, тренера, викладача, наставника, але і самостійно;

люди отримують знання через консалтинг, коучінг, досвід, ЗМІ, а не тільки завдяки навчанню;

одержання знань є можливим як на робочому місці, так і поза роботи; розвивати можна через делегування, можливість приймати рішення.

Враховуючи неоднозначність трактування категорії «професійно-особистісний розвиток персоналу» вважаємо за доцільне в наступному підрозділі дипломної магістерської роботи розглянути сутність існуючих підходів до управління професійним розвитком персоналу.

1.2. Професійний розвиток персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання

Професійний розвиток особистості в межах організації виражається передусім за все економічною категорією «професійний розвиток персоналу».

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей.

До основних складових процесу розвитку персоналу організації можна віднести підходи, запропоновані В. М. Данюком, які наведені на рис. 1.1. [6, с. 148].



Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації [15]

Для визначення доцільності формування підходів щодо розвитку персоналу слід використовувати наступні методи розвитку персоналу:

1. Методи формування й розвитку кадрового потенціалу організації:
 - методи організаційного розвитку, удосконалювання організаційних структур, складання штатного розкладу;
 - методи поліпшення фірмового стилю керування;
 - методи конфліктного менеджера, що сприяють міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату;
 - техніка групової роботи менеджера.
2. Методи розвитку потенціалу кожного працівника:

- методи підготовки й перепідготовки робітників, фахівців і керівників;
- методи підвищення кваліфікації за межами організації;
- фірмові одноденні або тижневі семінари;
- конференції, групові дискусії;
- індивідуальні менеджмент-тренінги (вирішення разом з ученими конкретних господарських завдань);
- модернізація, або методи вирішення проблем у процесі творчої дискусії без права вето у модератора, тобто в людини, що веде дискусію, як, наприклад, це роблять у популярних телепередачах;
- система методів сприяння розвитку та творчості (ділові ігри) [2, с. 147].

Важливим питанням становлення професійного розвитку особистості є визначення потреби в підготовці персоналу, тобто встановлення невідповідності між професійними знаннями, уміннями та навичками, які повинен мати персонал організації для виконання її поточних і перспективних цілей та тими наявними знаннями, уміннями й навичками, котрі персонал має на теперішній час. Визначення потреби у професійному розвитку працівника здійснюється на всіх рівнях управління підприємством: організації в цілому, структурного підрозділу та окремого працівника [1, с. 48].

Навчальні плани і програми для перепідготовки й навчання працівників другим професіям організації розробляються на основі типових навчальних планів та програм для підготовки нових співробітників з відповідних професій. Під час вибору форм і методів навчання персоналу організації слід брати до уваги їх вплив на групи слухачів, які будуть навчатись [1, с. 51].

В умовах ринкової економіки планування розвитку персоналу визначення обсягів професійного навчання працівників здійснюється підприємством самостійно [1, с. 105-106]. Планування персоналу повинно забезпечити максимальне розкриття здібностей працівників і їх мотивацію, враховувати економічні і соціальні наслідки під час прийняття відповідних

рішень. Оскільки персонал є вирішальним фактором діяльності будь-якої організації, про ефективність планування можна судити з рівня досягнення цілей підприємством [3].

Розглянемо актуальні методики професійного розвитку, які пропонують не тільки вчені нашої держави, але й зарубіжні фахівці. Найбільш розвинена практика проведення різних досліджень і застосування методик в галузі управління персоналом у Великобританії, США та Росії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи розвитку персоналу у Великобританії [17]

Методи розвитку персоналу	Скільки компаній його використовують, %	Кількість респондентів, які зазначили, що використання цього методу зросте у найближчий час, %
Навчання на робочому місці	99	52
Зовнішні конференції	95	22
Курси	93	21
Зовнішні тренінги	90	26
Коучінг лінійними менеджерами	88	74
Аудіо та відео курси	81	35
Наставництво	72	63
Ротація	71	48
Коучінг зовнішніми спеціалістами	64	36
E-learning	54	71
Внутрішні заходи щодо обміну знаннями	52	50

У табл. 1.2. розглянуто методи розвитку персоналу у Великобританії, оскільки у цій країні більш розвинута практика [5].

Найбільш прийнятними для України є:

- E-learning (скорочення від англ. Electronic Learning) – система електронного навчання, синонім таких термінів, як електронне навчання, дистанційне навчання, навчання із застосуванням комп'ютерів, мережеве навчання, віртуальне навчання, навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій.

У Великобританії цей метод використовують 54% компаній; 71% британських фахівців вважають, що його використання зросте. У чистому виді e-learning визнаний неефективним і давно вже на Заході не використовується [5].

Розвиток персоналу в США характеризується тим, що кожна компанія має власну ефективну систему перепідготовки кадрів. Нові працівники зобов'язані проходити її щорічно, і тому процес навчання відбувається постійно.

- Наставництво. Цей метод досить широко використовують у Росії. Взагалі, це найбільш розповсюджений метод, хоча далеко не найпростіший для навчання й розвитку персоналу. В Україні прикладів послідовного й ефективного впровадження системи наставництва досить багато [5].

У США існує різновид наставництва – Buddying (від англ. buddy – друг, приятель). Buddying – це, насамперед, підтримка, допомога, певною мірою керівництво й захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати й мета. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного й чесного зворотного зв'язку та підтримки у виконанні цілей і завдань (і особистих, і колективних) і в освоєнні нових навичок [4].

- Secondment – це різновид ротації персоналу, за якого співробітника «відряджають» на інше місце роботи на певний час, а потім він повертається до своїх колишніх обов'язків. Цей процес може бути внутрішнім, коли співробітників «відряджають» усередині організації (в інший департамент, відділ або підрозділ), і зовнішнім, коли співробітників відправляють на роботу в іншу компанію, причому, зазвичай, іншої галузі. Особливо цей метод використовують компанії із плоскою структурою, де обмежені можливості просування співробітників і, як наслідок, розвиток у них додаткових навичок [5].

Цей метод активно використовується у Великобританії. У Росії його не використовують зовсім, його популяризація поки що обмежується рідкими обговореннями у вузьких колах [4].

- Shadowing – один із найбільш простих в реалізації і невитратних методів навчання й розвитку персоналу. Цей метод припускає, що до співробітника прикріплюють «тінь» (shadow – тінь (англ.)).

Це може бути випускник вузу, який мріє працювати в цій компанії, або людина, яка проробила у компанії певний час і хоче поміняти відділ або зайняти цікаву йому посаду. Роботодавець робить його «тінню» на кілька днів, щоб подивитися, збережеться мотивація цієї людини чи ні.

Як показують дослідження, проведені в США, після shadowing 50% людей відмовляються від своєї мрії. Компанії ж дуже широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати. Shadowing і secondment використовують 71% компаній у Великобританії [4].

Таким чином, можна сказати, що формування ефективного розвитку персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства.

Розвиток персоналу – це не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, але цілеспрямоване планування руху співробітників.

Розвиток персоналу належить до одних з основних показників прогресивності суспільства та є вирішальним важелем науково-технічного процесу.

Тому в країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній ініціюють здійснення неперервного розвитку персоналу своїх підприємств. Планування й організація розвитку персоналу є важливими функціями управління персоналом, використання цього досвіду є важливою умовою забезпечення сталого економічного зростання.

1.2. Підходи до процесу управління професійно-особистісним розвитком персоналу підприємства

У контексті сучасної філософії менеджменту персонал організації є особливим її ресурсом – людським капіталом. З огляду на це управління процесом його розвитку є важливою складовою загальної системи управління персоналом.

Управління професійно-особистісним розвитком персоналу ставить за мету цілеспрямоване забезпечення кількісних і якісних змін, які підвищують ринкову вартість кадрового потенціалу організації, ефективність трудової діяльності працівників.

Професійно-особистісний розвиток персоналу ґрунтується на положеннях теорії людського капіталу, відповідно до якої люди генетично мають певний набір якостей і властивостей, які можуть (але не обов'язково повинні) бути розвиненими. На цьому ґрунтується висновок про потребу інвестування в їх розвиток. Трагування людських ресурсів як об'єкта інвестування включає їх у сферу економічного аналізу не тільки як витрат на утримання персоналу, а й у контексті підвищення його вартості з урахуванням перспектив майбутнього використання як чинника зростання продуктивності праці.

Визначаючи сутність поняття «управління професійно-особистісним розвитком персоналу» слід зазначити, що компоненти системи розвитку персоналу мають оцінюватися і змінюватися як з точки зору організації, так і з точки зору індивідууму (окремої людини і персоналу організації в цілому).

На думку С.В. Шекшні управління професійно-особистісним розвитком персоналу може розглядатися, в першу чергу, як управління складом її учасників [34, с. 152].

В.А. Савченко визначає управління професійно-особистісним розвитком персоналу як розроблення й реалізацію заходів для досягнення

показників професійної компетенції працівників відповідно до стратегії розвитку організації [24].

В широкому сенсі під компетенціями розуміють атрибути особистості, які важливі для успішного результативного здійснення професійної діяльності на відповідній позиції (посаді) і які можуть вимірятися через її поведінку.

Компетенцію утворюють п'ять рівнів атрибутів особистості: 1) мотиви, 2) якості, 3) відношення і цінності, 4) знання, 5) уміння. Видимими її елементами є знання і вміння, невидимими (їх складніше виявити, оцінити і змінити) – всі інші. Компетенції класифікують на базові (мають основне значення для нормального виконання трудових обов'язків на певному робочому місці, однак за ними неможливо відрізнити ефективного працівника від інших) і особливі (невидимі елементи, за якими вирізняють ефективних працівників).

Залежно від сфери реалізації розрізняють такі групи компетенції:

- 1) компетенції, пов'язані з процесами мислення (аналітичність, здатність до навчання);
- 2) компетенції, пов'язані з почуттєвими процесами (піддатливість до впливу інших, здатність впливати на інших);
- 3) компетенції, пов'язані з процесами праці (організування і планування свого часу і своєї роботи, прагнення до досягнень).

Враховуючи результати досліджень багатьох авторів, управління розвитком персоналу не повинне обмежуватися прогнозуванням і плануванням загальної чисельності і професійно-посадової структури працівників. Його органічною складовою є розроблення і здійснення довготермінових заходів із розвитку персоналу. Сутність управління розвитком компетенцій працівників полягає в управлінні процесами набуття ними знань і навичок, необхідних для трудової діяльності відповідно до специфіки організації та системи взаємовідносин у ній.

Основними інструментами підвищення професійно-особистісного розвитку персоналу є управління службовими кар'єрами, навчання і підвищення кваліфікації працівників, управління їх рухом (переміщеннями) в організації, структуризація праці. Основні складові процесу професійно-особистісного розвитку персоналу організації представлені на рис. 1.2.

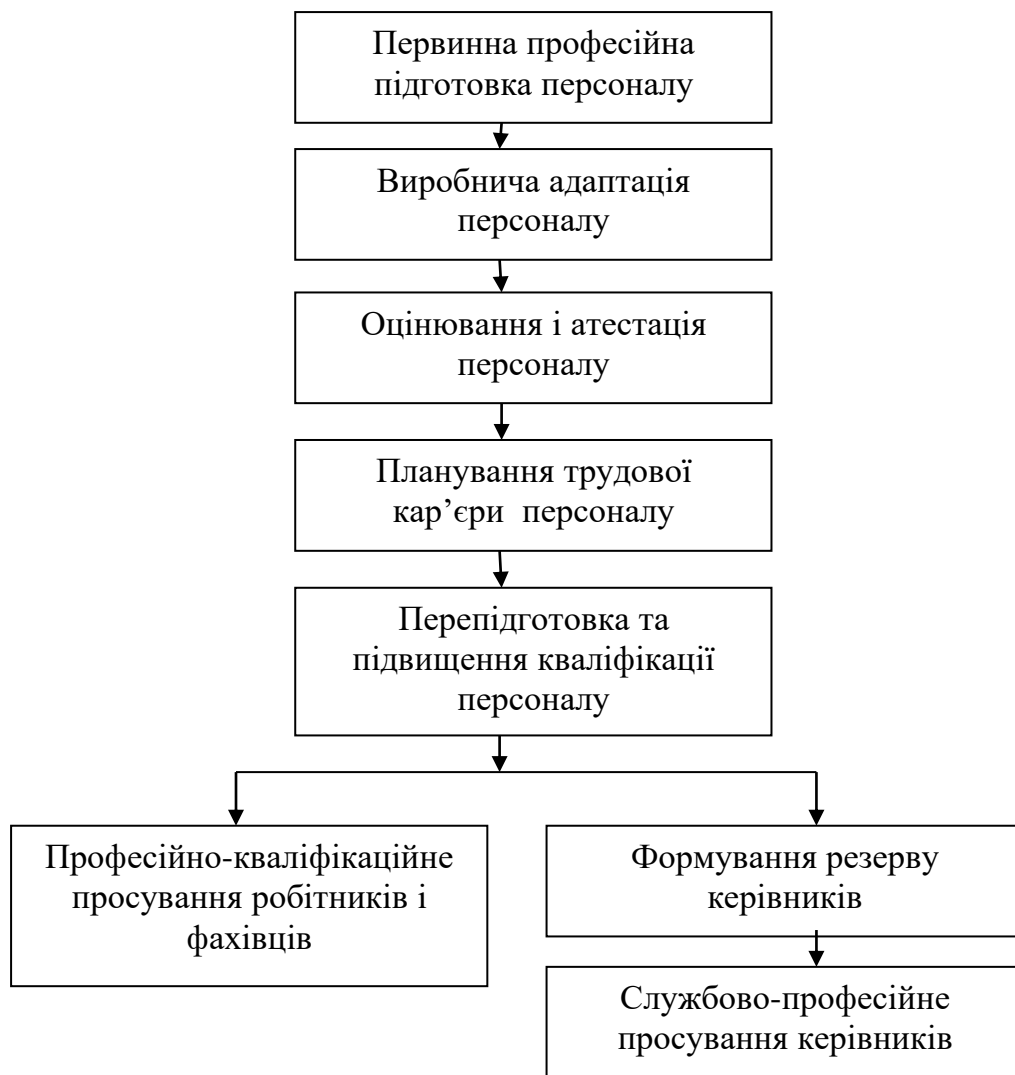


Рис. 1.2. Складові процесу професійно-особистісного розвитку персоналу організації [15, с.7]

Черчик Л.М. виділяють три підходи до змісту професійно-особистісного розвитку персоналу: процесний, функціональний, системний [32, с. 5].

В Додатку А наведено характеристику підходів до визначення суті процесу розвитку персоналу підприємства. Таке групування визначень розвитку персоналу дозволяє дійти висновку, що функціональний підхід до тлумачення даного поняття зводить його до окремої функції служби управління персоналом, що дещо обмежує його значення у діяльності підприємства. Перевагою системного підходу є те, що він наголошує на стратегічних завданнях розвитку персоналу з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Однак, між поняттями «система» та «процес» є принципова відмінність. У словнику зазначено, що система – це сукупність взаємопов'язаних процесів, які спільно працюють для досягнення мети; а процес – це сукупність послідовних дій, направлених на досягнення певного результату. Це дозволяє стверджувати, що розвиток персоналу, як і його формування та використання, є процесами у загальній системі управління персоналом.

Отже, процес професійно-особистісного розвитку персоналу – комплексне поняття і представляє собою сукупність функціонально пов'язаних елементів. Тому саме системний підхід, який представляє собою сукупність заходів, які забезпечують успішне протікання відповідного процесу дозволяє сформувати результативний процес розвитку всього персоналу підприємства. Тільки в разі системного впровадження кожного елемента процесу розвитку персоналу кожного можливо досягти бажаної ефективності цього процесу.

Здійснюючи управління професійно-особистісним розвитком персоналу в сучасній організації, необхідно враховувати, що важливою складовою нової концепції є також завдання щодо самореалізації особистості. Можна виділити три основні аспекти розвитку персоналу сучасної організації:

1) управлінський або професійний (фаховий) - придбання працівниками знань і навичок, необхідних для успішного функціонування виробництва і процвітання організації;

2) особистісний - самоствердження і самореалізація працівників у результаті кар'єрного просування;

3) соціальний - соціалізація особистості і розширення її внеску в розвиток організації і суспільства.

Тому загальна система розвитку персоналу в організації може бути представлена на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Складові елементи професійно-особистісного розвитку персоналу організації [67]

Представлена на рис. 1.3 система дозволяє реалізувати принцип безупинного розвитку персоналу організації та зобов'язує керівників усіх підрозділів нести особисту відповідальність за навчання і кар'єру його підлеглих.

Далі охарактеризуємо основні складові елементи процесу професійно-особистісного розвитку персоналу організації.

Першим кроком у цьому процесі персоналу є професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників.

Одним із завдань служби персоналу є нарощування трудового потенціалу – оптимального потенціалу за кількісними і якісними

показниками для виконання персоналом існуючих і перспективних завдань функціонування організації. Ефективним засобом підвищення потенціалу організації є навчання її співробітників.

Як вказує А. Кучерова, навчання персоналу – це сукупність цілеспрямованих систематичних дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій персоналу, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб організації [17]. Основними формами професійного навчання є професійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації робітників та фахівців з вищою освітою.

Більшість дослідників визначають, що первинна професійна підготовка робітників – це здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної зайнятості. Така підготовка також може здійснюватися на виробництві із числа осіб, які зараховані на роботу на підприємство учнями. Сутність її полягає в отриманні професійних знань і вмінь, необхідних для виконання службових обов'язків на робочому місці. Вона може бути як загальною (стосуватися організації загалом, її внутрішнього і зовнішнього середовищ, управління), так і спеціалізованою (стосуватися способів виконання певних функцій, технологічних процесів, методів виконання робіт). Із неї найчастіше розпочинається службова кар'єра працівника в організації.

Важливим елементом процесу професійно-особистісного розвитку персоналу є перепідготовка персоналу. Завдання її полягають у здобутті штатними працівниками нових професій, знань і навичок. Перепідготовку здійснюють у суміжних спеціалізованих підрозділах, у центрі підготовки фахівців організації або у спеціалізованому навчальному центрі поза її межами. Вибір напрямів, форм і змісту перепідготовки впливає з основних стратегічних напрямів діяльності організації, її політики щодо розвитку персоналу, а також індивідуальних особливостей працівників [9].

Особливо важливу роль у професійно-особистісному розвитку персоналу відіграє така форма навчання як підвищення кваліфікації працівників. Підвищення кваліфікації – навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на послідовне підтримання і вдосконалення їхніх професійних знань і навичок.

На думку Л. Балабанової управління процесом підвищення кваліфікації працівників є однією з провідних сфер діяльності служб управління персоналом організації. Потреба у ньому закономірно і об'єктивно зумовлена розвитком продуктивних сил. Особливо відчутна вона на сучасному етапі, якому притаманні динамічні зміни техніки і технологій в усіх сферах людської діяльності. За таких умов кваліфікаційний рівень працівника повинен відповідати і навіть бути вищим за вимоги технології виробничо-господарських процесів і процесів управління. Концепція кадрової роботи сучасної організації повинна передбачати регулярне, не рідше одного на п'ять років, підвищення кваліфікації керівних кадрів, фахівців і оперативних працівників організації.

Така форма навчання може полягати у підвищенні загальної кваліфікації працівників (направлення на навчання працівників, які працюють на посадах, що вимагають вищого порівняно з наявним у них освітньо-професійного рівня) і підвищенні кваліфікації для доведення ступеня компетентності працівників до вимог посад (додаткова професійна освіта, потреба в якій виникає за необхідності поєднання професій, неповної відповідності спеціальності за дипломом вимогам посади з метою розширення професійної майстерності тощо).

Практика управління розвитком персоналу показує, що ефективною формою підвищення кваліфікації працівників є наставництво — індивідуальне прикріплення молодих працівників до висококваліфікованих досвідчених фахівців із метою передавання ними трудового і життєвого досвіду, знань та вмінь. Широко використовують із цією метою стажування — робота молодих фахівців дублерами керівників і провідних фахівців

організації; робота у провідних наукових установах, навчальних закладах і зарубіжних організаціях.

Узагальнення наукових розробок та практики управління розвитком персоналу сучасних організацій, дозволило зробити висновок, що існує чимало методів навчання персоналу. Розглянемо переваги та недоліки деяких методів навчання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки методів навчання персоналу [35]

Метод навчання	Переваги застосування методу	Недоліки застосування методу
Кейс-метод	співвідношення своєї точки зору з точкою зору інших; сприяє активному застосуванню знань та навичок	потребує багато часу для вирішення проблем та завдань; залучення працівника; потребує залучення коштів
Мозковий штурм	досить простий, ефективний; не вимагає попереднього навчання учасників; можна навчити співробітників слухати своїх колег, поважати і свою, і чужу думку	не придатний для вирішення складних проблем і важких завдань; не має критеріїв оцінки сили рішень; відсутній чіткий алгоритм; залучення працівника
Баскет-метод	високий рівень мотивації; розвиток у співробітників здібностей до аналізу	залучення працівника; потребує залучення коштів
Каскадне навчання	розвиток творчого мислення; розвиток навичок роботи з ауди-торією; підвищення загального рівня знань	залучення працівника; потребує залучення коштів; тривалість; довге очікування результату
Shadowing	простота та економічність; адаптація співробітника до нового виду діяльності	залучення працівника; тривалість; довге очікування результату
Secondment	персонал отримує можливість особистого розвитку; набуває різноманітного досвіду роботи в проектах; набуття нових навичок та досвіду	залучення працівника; тривалість; потребує залучення коштів; довге очікування результату
Buddying	отримання співробітником об'єктивної інформації про свою роботу; створення інтерактивного спілкування, поліпшення навичок міжособистісної взаємодії; рівноправність	складність вибору висококваліфікованого фахівця-наставника; залучення працівника
Коучинг	особистий розвиток співробітників; зміцнення командної роботи; поліпшення навичок між особистісного спілкування	залучення працівника; тривалість; потребує залучення коштів; довге очікування результату

При відборі форм та методів навчання доцільно не зупинятися на чомусь одному, тому що всі вони мають свої переваги та недоліки. Найбільш

ефективним для керівників підприємств є об'єднання різних методів навчання, враховуючи специфіку підприємства, її потреби, оснащення робочих місць та багато інших факторів.

Наявність висококваліфікованого персоналу – головний аспект успішного функціонування будь-якого підприємства. Навчання персоналу організації може здійснюватися у багатьох напрямках і багатьма методами, головні з яких описані в даному підрозділі курсової роботи, при цьому необхідно ретельно вивчити потреби підприємства і персоналу для правильного вибору методу навчання.

Таким чином, професійно-особистісний розвиток персоналу є запорукою успішності підприємства. Адже розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у відносинах з людьми.

В результаті покращується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах підприємства, підвищується мотивація працівників до праці, їх вірність цілям і стратегічним задачам організації, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плинність кадрів. В свою чергу управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, відіграє значну роль у підготовці працівників для покращення ефективності діяльності сучасних організацій. Саме тому власники підприємств не повинні заощаджувати кошти на формування та удосконалення існуючої системи розвитку працівників. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних і економічних переваг.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МЕРЧАНСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА»

2.1. Управлінська діагностика та характеристика ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» як соціально-економічної системи

Життєвий цикл виробничого підприємства ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» розпочато зі злиття державного підприємства «Техносервіс» та АТЗТ «Електон». Об'єднанням майна державного підприємства «Техносервіс» у сумі 8836.5 грн. та власності АТЗТ «Електон» (деревообробні верстаки та інше промислове обладнання) на суму 26509,5 грн. було створено ЗАТ «Електон-Техно» зі статутним фондом, який становив 35346,0 грн. та був розподілений на акції в кількості 141384 шт. номінальною вартістю 0,25 грн. Після приватизації, затвердженої наказом Фонду держмайна України від 05.10.1994 р. №4-ПП, акції Фонду держмайна були розповсюджені фізичним та юридичним особам на спеціалізованих аукціонах і фондовій біржі. Процес приватизації скінчився 25.03.1998 р. і з того часу частки держмайна у статутному фонді ВАТ «Електон-Техно» не лишилося. У 2009 році проведено додаткову емісію, в результаті якої сума статутного капіталу склала 295346 грн.

На підставі рішення Загальних зборів акціонерів, оформленого протоколом № 18/11 від «26» липня 2017 року, змінено найменування з Відкритого акціонерного товариства «Електон-Техно» на Приватне акціонерне товариство «Мерчанська меблева фабрика», затверджений статут у новій редакції. Державна реєстрація статуту у новій редакції проведена 29.07.2017 р., номер запису 18821050014001245.

ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» розташоване за адресою: Харківська обл., Валківський р-н, с. Привокзальне, вул. Привокзальна, 13 на земельній ділянці площею 1,1 га, переданій товариству у постійне користування, розташовані адміністративно-виробничий корпус площею 3020.7 кв.м, гаражні бокси, склад. Загальна площа всіх приміщень складає 6161,8 м².

Метою діяльності Товариства є здійснення виробничої, комерційної, та іншої господарської діяльності в порядку і на умовах, визначених діючим законодавством України Статутом, з метою отримання прибутку, а також забезпечення науково-технічного та соціального розвитку власного виробництва.

Предметом діяльності ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» є основні види його продукції: дерев'яні вироби, призначені для використання переважно в будівництві: драбини, сходи, перила, двері, балки, брус, збірні дерев'яні споруди та їх елементи, а також кухонні меблі і меблі для офісів. Продукція виготовляється переважно із натуральної деревини (дуб, сосна, смерека, ольха, бук) з урахуванням індивідуальних вимог замовників та має гарантійний термін не менше року. Згідно чинному законодавству, така діяльність ліцензуванню не підлягає.

Цілі ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» сформульовані для кожного виду його діяльності, що є важливим для суб'єкту господарювання і здійснення якого він прагне спостерігати і вимірювати. Цілі узгоджені з метою підприємства, його множинними цілями та видами діяльності і спрямовані на забезпечення прибутковості, або дохідності в діяльності ПрАТ шляхом раціональної організації виробничого та збутового процесів.

В результаті дослідження встановлено, що відповідно до системного підходу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» є відкритою системою, а система управління підприємства складається з двох основних взаємозалежних підсистем: керуючої і керованої. Система управління складається і діє не тільки у відповідності зі змістом функцій управління і

характеру відносин, які засновують управлінські взаємозв'язки, а й у відповідності з умовами, в яких формується система управління, а також притаманними системі управління принципами її побудови, функціонування та перетворення.

ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» має ієрархічну організаційну структуру, яка характеризується ієрархією влади в підприємстві, формалізацією правил і процедур, які використовуються, централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності.

Рациональність складної системи, якою є ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика», залежить від того, наскільки ефективно функціонує кожна підсистема і як інтегрована у рамках єдиного цілого робота кожного з них. Успіх діяльності підприємства визначається, з одного боку, характером відносин з іншими підприємствами і організаціями, а з іншого – наскільки рціонально воно реалізує свої функції як суб'єкта управління стосовно до власного виробництва.

Ієрархічний тип структури має багато різновидів, але найбільш розповсюдженою є лінійно-функціональна організація управління, до якої належить організаційна структура досліджуваного підприємства. Наочне зображення організаційної структури управління ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» представлена в додатку В. Елементами структури є окремі працівники, взаємозв'язки між якими підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер.

Вищим органом управління є загальні збори акціонерів ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика», які уповноважені затверджувати визначальні для діяльності Товариства рішення. Наглядова рада є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах своєї компетенції контролює та регулює діяльність одноосібного виконавчого органу Товариства – директора. Наглядова рада діє у порядку, визначеному законодавством України, цим статутом та Положенням про Наглядову раду Товариства. Такого виду організаційна структура управління є досить

поширеною сьогодні на більшості підприємств, основним видом діяльності яких є виробництво продукції і задовольняє вимогам підприємства.

Директор ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» є одноосібним виконавчим органом, який несе відповідальність перед акціонерами за результати діяльності Товариства. Підпорядковані директору підприємства керівники забезпечують діяльність функціональних підсистем: головний бухгалтер - обліку і звітності, головний інженер та заступник з виробництва - матеріально-технічного постачання і виробничої підсистеми.

Для ієрархічної структури ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» характерними є: стабільність і не складність зовнішнього середовища; цілі і завдання прості та зрозумілі. Завдання піддаються розподілу, роботи можна виміряти, постійно повторюються одні і ті ж роботи, що дозволяє їх регламентувати.

Аналізуючи ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» як соціально-економічну систему надамо характеристику основного елементу внутрішнього середовища – персоналу, який проведемо на основі даних статистичної звітності форм 1-ПВ (квартальна) за 2016-2018 роки.

В таблиці 2.1 наведені дані для аналізу загальної структури персоналу Товариства по категоріях зайнятих за 2016-2018 рр.

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що найбільша чисельність персоналу (27 осіб) за досліджуваний період спостерігалась в 2016 р. і мала тенденцію до зменшення до кінця 2018 р. (до 17 осіб).

Управлінський персонал в ПрАТ чисельно переважає виробничий. Протягом 2016-2018 рр. по управлінському персоналу відбуваються незначні зміни. Так, в 2016 році на підприємстві працює 8 керівників, а 2018 році кількість керівників зменшується на одну особу. Питома вага цієї категорії коливається в межах від 48,1% у 2016 до 58,8% у 2018 р. (рис. 2.1).

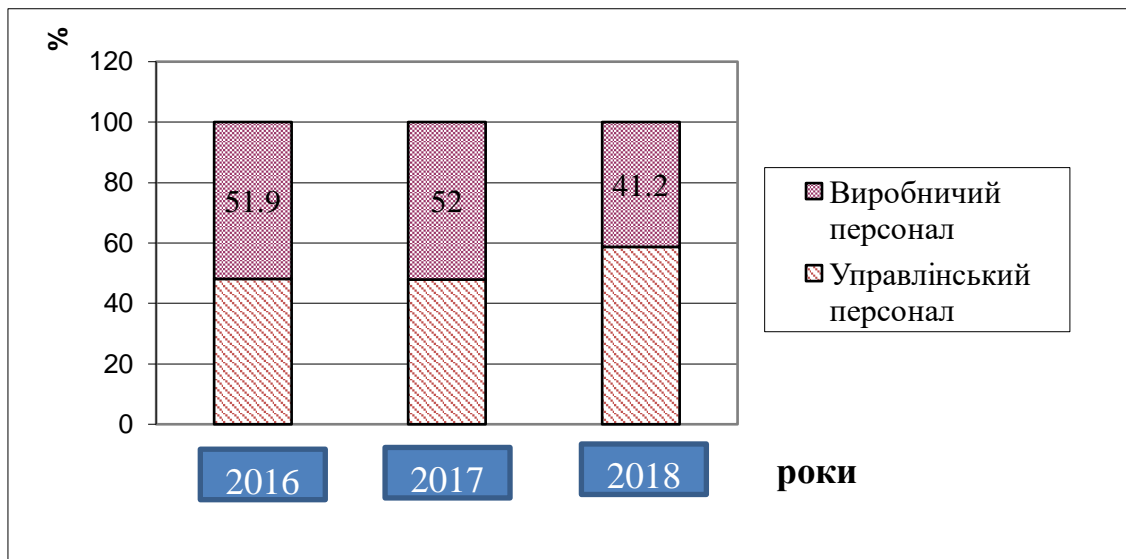


Рис. 2.1. Структура персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» за 2016-2018 рр.

Така ситуація є не характерною для виробничих підприємств. Встановлено, що норми керованості не дотримуються: спостерігаємо значне перевищення кількості управлінських працівників на одного виробничника. У ПрАТ це пояснюється значним скороченням чисельності, перш за все, по категорії «виробничий персонал». Але виробничий процес має високий рівень автоматизації та механізації праці, що дозволяє підприємству виконувати його виробничу програму.

Кількість спеціалістів в 2018 році в порівнянні з 2016 роком зменшилася на 3,1%, а в порівнянні з 2017 роком на 0,2%. Кількість технічних службовців протягом трьох років залишалась незмінною (1 особа).

Частка виробничого персоналу від загальної кількості працівників ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» в 2016 і 2017 роках становила 52%, а в 2018 році питома вага цієї категорії працівників зменшилася, і становила 41,2%. Така структура персоналу є неприпустимою і має бути оптимізована за рахунок скорочення чисельності управлінського персоналу до 3 осіб та потребує перерозподілу функцій по управлінню ПрАТ.

Отже, в цілому на підприємстві в основному працюють люди віком від 41 до 50 років. В 2016 році їх чисельність склала 48,2% від загальної чисельності персоналу Товариства, в 2017 – 44%, а в 2018 році – 58,8%.

Кількість працівників віком від 29 до 40 років протягом трьох років зменшилась на 2 особи: в 2016 і 2017 роках в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» працювало 8 осіб зазначеної вікової категорії, в 2018 році – 6 осіб, що становить 35,3% від загальної чисельності персоналу.

Що стосується вікової структури управлінського персоналу, то слід зазначити, що протягом 2016-2018 років по питомій вазі значних змін не відбулось. Питома вага управлінців віком від 15 до 28 років (категорія «технічні працівники») зросла з 7,7% до 10%% (1 особа). Серед управлінського персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» також переважають працівники віком від 41 до 50 років. Кількість управлінців зазначеної вікової категорії протягом 2016-2018 років зменшилась на 2 особи, а питома вага в загальній кількості управлінського персоналу становила близько 70% весь період дослідження.

Виробничий персонал ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» представлений приблизно порівну представлений працівниками віком від 29 до 40 років та 41-50 років. Протягом 2016-2018 рр. питома вага цих категорій працівників в загальній кількості виробничого персоналу зросла з 35,7% у 2010 р. до 57,1% у 2018 р. по першій категорії та з 28,6% до 42,9% відповідно.

Аналіз вікової структури показав, що на підприємстві працюють люди продуктивного віку, які мають достатній досвід, кваліфікацію та прагнення до збереження своїх позицій на підприємстві, а це є позитивним для результатів підприємства.

За отриманими даними в таблиці 2.3 можна зробити висновки, що освітній рівень працівників ПрАТ є досить високим. Управлінський персонал має вищу освіту, що вплинуло на 100% рівень кваліфікованості працівників

апарату управління. Тільки 1 особа має базову вищу освіту рівня «бакалавр», інші управлінці мають рівні «спеціаліста» та «магістра».

Станом на кінець 2018 р. виробничий персонал представлений працівниками з середньою освітою, середньою спеціальною та повною вищою освітою (по 5,88%), інші виробничі працівники мають базову вищу освіту (29,41% від усього персоналу ПрАТ). В цілому рівень кваліфікації і освіти працівників дозволяють виконувати роботи необхідної складності, що здійснюється в підприємстві.

Отже, кількість працівників ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» зі стажем роботи від 1 до 3 років протягом 2016-2018 рр. збільшилась на 4 особи (16,1%). В 2016 році на підприємстві працювало 7,4% осіб зі стажем роботи від 1 до 3 років, в 2018 – 8%, а в 2018 р. – 23,5%. В 2009 році в Товаристві кількість людей зі стажем роботи від 3 до 5 років склала 29,6% від загальної кількості працівників, в 2017 році – 24%, а в 2017 році – 17,6%.

Протягом 2016-2018 років в ПрАТ кількість працівників зі стажем роботи від 5 до 10 років є переважаючою, і становила в 2016 р. 41,3%, що на 7,1% ніж на початку періоду дослідження. Цей стан є відображенням реального руху персоналу (скорочення його чисельності, звільнення за власним бажанням).

В результаті аналізу персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» за статтю встановлено, що протягом 2016-2018 років персонал підприємства формується в основному за рахунок чоловічої сили. Так, у 2016 році на підприємстві працювало 88,9% чоловіків і 11,1% жінок, у 2017 році – 92,8% чоловіків і 7,2% жінок, а в 2018 році – 88,2% чоловіків і 11,8% жінок.

В структурі управлінського персоналу ПрАТ протягом 2016-2018 років майже стабільним є співвідношення за статтю: близько 47% від загальної чисельності – становлять чоловіки. Виробничий персонал теж представлений в основному чоловіками. Тільки в 2016 р. була 1 жінка, а в 2016 р. ця посада була скорочена. Така ситуація є характерною для виробничого підприємства, де використовується фізична праця.

Наступним етапом дослідження є характеристика показників руху персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» за 2016-2018 рр. (табл. 2.6).

Отже, з даних таблиці 2.6 можна зробити висновок, що плинність кадрів в ПрАТ протягом 2016-2018 є досить суттєвою. В зв'язку з реорганізацією підприємства було проведено скорочення штату на ньому (2 і 4 особи у 2016 та 2017 рр. відповідно). Порушень дисципліни зафіксовано не було. Кількість відпрацьованих та втрачених годин протягом 2016-2018 рр. теж зменшилась з вказаних причин років.

Таким чином, коефіцієнт поновлення персоналу має тенденцію до зростання (з 22,22 до 23,53 відповідно у 2016 та 2018 роках); коефіцієнт вибуття персоналу мав найбільше значення у 2017р., коли було зафіксоване найбільша кількість звільнених; коефіцієнт плинності кадрів протягом 2016-2018 років збільшився на 7,19% на кінець 2018 р. порівняно з 2016 р.; коефіцієнт абсентеїзму збільшився на 1,53%.

Розраховані значення показників плинності персоналу свідчать про проблеми в системі управління підприємством взагалі, та персоналом, зокрема. Тому необхідно рекомендувати керівнику звернути увагу на причини скорочення обсягів діяльності, недосконалої системи мотивації і вжити заходів щодо виправлення ситуації, що склалася.

Проведена управлінська діагностика ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» показав, що взагалі на підприємстві працюють досвідчені та кваліфіковані працівники апарату управління. Разом з тим, негативним є те, що помітна значна плинність серед виробничого персоналу. Відносна частка управлінських працівників є занадто високою, що говорить про нераціональність структури підприємства та високий рівень витрат на утримання управлінців.

Таким чином, проведені дослідження ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» як системи показали, що підприємство при взаємодії із зовнішнім середовищем підприємство отримує ресурси і направляє в нього результати своєї діяльності, що дозволяє говорити про нього, як про відкриту соціально-

економічну систему, яка має встановлені цілі, необхідні ресурси для їх досягнення, оформлену лінійно-функціональну організаційну структуру, виробничі потужності, сформований імідж.

На основі зроблених висновків та проведеного аналізу персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» та для з'ясування виявлених негативних тенденцій проведемо аналіз операційної підсистеми системи управління ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» в наступному підрозділі дипломної магістерської роботи.

2.3. Дослідження та оцінка ефективності управління професійно-особистісним розвитком персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»

Оцінку управління розвитком персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» проведемо на основі характеристики системи управління професійно-особистісним розвитком персоналу, яка сформована на підприємстві.

Виконання функцій з управління персоналом на досліджуваному підприємстві покладено на інспектора по кадрам ПрАТ.

У ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» реалізується кадрова політика, яка є складовою загальної стратегії Товариства і містить Програму розвитку персоналу.

В цьому документі визначені взаємовідносини адміністрації і персоналу щодо розвитку персоналу. Аналіз змісту Програми розвитку персоналу показав, що вона включає такі положення:

Забезпечення підприємства трудовими ресурсами (з урахуванням необхідного поповнення і вивільнення працівників);

кадровий відбір;

порядок найму робочої сили;

- профорієнтацію і перепідготовку кадрів;
- атестацію кадрів;
- організацію просування працівників по службі і ротацію персоналу;
- забезпечення гарантованості зайнятості;
- організацію праці та стимулювання її оплати;
- правила поведінки персоналу і правила роботи з ним;
- соціальний розвиток персоналу;
- вивільнення персоналу.

Метою розвитку персоналу в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» є формування ефективної системи професійної підготовки управлінського та виробничого персоналу, здатної забезпечити підвищення рівня професіоналізму і нарощування компетентності персоналу Товариства шляхом забезпечення безперервності його освіти відповідно до вимог підприємства, а також індивідуальних потреб.

Основними напрямками кадрової програми на підприємстві щодо розвитку персоналу є, перш за все, професійний розвиток персоналу, який містить плани по навчанню, підготовці, перепідготовці персоналу ПрАТ. Основними з них є:

- первинна підготовка;
- перепідготовка та підвищення кваліфікації поза підприємством;
- підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві;
- співпраця з навчальними закладами;
- атестація.

Значна роль в ПрАТ відводиться підготовці нових працівників (учнів) в межах виробництва.

Для досягнення мети виконуються такі завдання:

- комплектування структурних підрозділів ПрАТ кадрами відповідної кваліфікації з урахуванням перспектив його розвитку;

організація і контролювання функціонування системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівників, фахівців і службовців, робітників;

формування кадрового резерву, молодих фахівців відповідно до програм розвитку, що включають навчання на семінарах, тренінгах, курсах і інститутах підвищення кваліфікації, проходження стажування.

Як показало дослідження персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» як об'єкту управління, підприємство забезпечене персоналом, якісний склад якого який за освітою, кваліфікацією та іншими показниками відповідає вимогам підприємства, що дозволяє досягати встановлених цілей. Проте, встановлений високий рівень плинності персоналу Товариства та враховуючи вимоги сьогодення, які пов'язані з бурхливим розвитком НТП і конкуренції обов'язковою вимогою є постійний розвиток персоналу.

В ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» здійснюється професійне навчання кадрів, яке спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і здійснюється протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок відповідно до вимог виробництва.

В ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» для професійного розвитку працівників:

визначають види, форми і методи професійного навчання працівників;

організують професійне навчання працівників;

добирають педагогічні кадри та фахівців для проведення професійного навчання працівників безпосередньо у роботодавця;

ведуть первинний та статистичний облік кількості працівників, зокрема тих, які пройшли професійне навчання;

забезпечують підвищення кваліфікації працівників безпосередньо на виробництві або в навчальних закладах (один раз на п'ять років);

аналізують результати атестації та здійснюють заходи щодо підвищення професійного рівня працівників.

Процедурою організації професійного навчання займається інспектор з кадрів. Також ПрАТ укладає договори на навчання з навчальними закладами різних рівнів акредитації. Для підготовки працівників робітничих професій – з професійно-технічними училищами та професійними ліцеями; для підготовки керівників та фахівців – з ВНЗ України.

Загальна кількість осіб, які 2018 року навчалися безпосередньо на виробництві, збільшилась на 2 особи порівняно із 2017 роком. Кількість працівників, які 2018 року пройшли перепідготовку зросла на 3 особи порівняно із 2017 роком. Тобто на підприємстві спостерігається позитивна тенденція зростання числа навчених осіб на виробництві.

Аналіз стану підвищення кваліфікації працівників показав, що кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на виробництві 2018 р., складає 7 осіб, що порівняно з 2017 р. на 1 особу більше. Проте спостерігається негативна тенденція до зменшення кількості осіб управлінського персоналу, які підвищили свою кваліфікацію. Відповідно, число керівників, які підвищили свою кваліфікацію, зменшилась на 1 особу, а професіоналів і фахівців зросла на 2 особи. Також спостерігається збільшення кількості кваліфікованих і інших робітників, які підвищили свою кваліфікацію безпосередньо на виробництві. Проте за сьогоdnішніх ринкових умов цього недостатньо, тобто кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів – удосконаленою.

Результатом підвищення кваліфікації працівника в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» є його професійно-кваліфікаційне просування, яке є ефективним заходом управління трудовою кар'єрою робітників.

Професійно-кваліфікаційне просування робітників в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» представляє собою сукупність форм, методів і засобів організації навчання та переміщення робітників від простої до складаної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів робітника і потреб виробництва.

Причому професійно-кваліфікаційне просування робочих в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» вирішує такі завдання: формування в підприємстві стабільних кадрів робітників; підвищення ефективності використання трудового та освітнього потенціалу особистості; надання можливостей робітникам у перспективі підвищувати рівень кваліфікації чи оволодівати іншою перспективною професією; забезпечення потреби організації у висококваліфікованих робітниках за рахунок внутрішніх джерел; заповнення робочих місць мало привабливої та некваліфікованої праці, з несприятливими умовами праці переважно за рахунок зовнішніх джерел забезпечення потреби підприємства в робітниках.

В ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» розрізняють такі напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників:

внутрішньопрофесійний: професійний розвиток у межах своєї професії та розряду (категорії, класу) за рахунок опанування суміжних операцій та прийомів, розширення зон обслуговування і оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу; оволодіння кількома суміжними професіями;

міжпрофесійний: зміна професії робітником з метою опанування новою, більш змістовною і складною; перехід на роботу за іншою професією приблизно однакової за рівнем кваліфікації з метою покращення умов праці та збереження здоров'я робітника; підготовка робочого широкого профілю.

Лінійно-функціональне професійно-кваліфікаційне просування робітника в Товаристві має місце в разі його призначення на посаду бригадира чи ланкового. Соціальне професійно-кваліфікаційне просування робітника в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» відбувається у разі його переходу на посаду фахівця після закінчення вищого навчального закладу тощо.

Для підвищення ефективності системи управління професійно-кваліфікаційним просуванням робітників у ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» необхідно передбачати відповідне матеріальне і моральне

стимулювання: подання на підвищення тарифного розряду (категорії, класу), встановлення доплат і надбавок, що пов'язані з професійно-кваліфікаційним просуванням робітника. Для інформаційного забезпечення професійно-кваліфікаційного просування використовується «Особова картка» (форма П-2). Вона повинна містити дані про професійно-кваліфікаційне просування робітника, його професійне навчання, результати профвідбору, пов'язані з просуванням. На кожного робітника, якого запропоновано на просування, служба управління персоналу веде «Контрольний листок кандидата на професійно-кваліфікаційне просування», в якому відображається трудова кар'єра робітника.

Підвищення кваліфікації керівників та фахівців в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» здійснюється з метою удосконалення знань, умінь і навичок за наявною спеціальністю, оволодіння ними новими функціональними обов'язками і особливостями трудової діяльності в умовах ринкових відносин, освоєння основ менеджменту, маркетингу, удосконалення навичок управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо на базі вищих навчальних закладів шляхом участі у семінарах, тренінгах, курсах за обраними напрямками.

Також однією з форм підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика», який має вищу освіту, що забезпечує безперервність підвищення кваліфікації працівника протягом його трудової діяльності в організації, є систематичне самостійне навчання керівників та фахівців (самоосвіта).

Керівник ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» є людиною прогресивних поглядів, а тому приділяє цьому питанню велику увагу. Він сам постійно самовдосконалюється і зібрав команду менеджерів, які систематично самостійно навчаються, маючи індивідуальний план розвитку (особисті цілі). В процесі саморозвитку менеджери ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» вивчають передовий вітчизняний та зарубіжний досвід в сфері трудової діяльності, новітніх досягнень науки і техніки, проблем

менеджменту, маркетингу, ринкової економіки, права, соціології та інших. Самоосвіта в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» проводиться шляхом самостійного вивчення керівниками, фахівцями спеціальної літератури (науково-технічної, економічної тощо), ознайомлення з передовим досвідом роботи підприємств галузі.

Соціальному розвитку персоналу в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» також приділяється досить суттєва увага. Соціальний розвиток персоналу Товариства направлений на:

вдосконалення соціальної структури трудового колективу в цілях поступового подолання розбіжностей між соціальними групами працівників, зближення їх по характеру і змісту праці та досягнення на такій основі більшої соціальної однорідності;

покращення професійно-кваліфікаційної структури персоналу з метою підвищення частки праці кваліфікованих і висококваліфікованих працівників, зростання їх загальноосвітнього та культурного рівнів;

підвищення освітнього і професійного рівнів молоді, жінок та осіб передпенсійного віку;

скорочення обсягів ручної, некваліфікованої та малокваліфікованої праці і стабілізація на цій основі персоналу організації й зниження плинності робочої сили.

Таким чином, можна вважати, що в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» сформована і діє система розвитку персоналу, яка має необхідні елементи. Проте в ході дослідження встановлено, що існують також певні недоліки в ній:

відсутність у ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика», що займався б розвитком персоналу, суттєво знижує ефективність роботи з професійного навчання працівників, їх виробничої адаптації та професійно-кваліфікаційного просування, проведення атестації персоналу і формування резерву керівників;

планування підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» здійснюється формально: фактичні терміни, тривалість і місце проведення підвищення кваліфікації і перепідготовки дуже часто не відповідають запланованим;

не приділяється необхідна увага плануванню трудової кар'єри;

просування працівників по службі і ротацію персоналу здійснюється несистемно;

не розробляються робочі навчальні плани і програми професійного навчання працівників;

низький рівень стимулювання професійного зростання працівників;

атестація працівників проводиться тільки за необхідності, а не за заздалегідь розробленим планом.

відсутнє належне стимулювання професійного розвитку працівників підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНО-ОСОБИСТІСНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «МЕРЧАНСЬКА МЕБЛЕВА ФАБРИКА»

3.1. Напрями оптимізації системи професійно-особистісного розвитку персоналу в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»

Дослідження теоретичних аспектів системного підходу до професійно-особистісного розвитку персоналу дозволило встановити, що основними аспектами його є: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік працівників, організація трудових відносин на підприємстві, соціальний розвиток та соціальне партнерство, створення умов праці.

Пропонуємо в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» для підвищення ефективності системи професійно-особистісного розвитку персоналу застосувати практику розвитку персоналу американської фірми Replacements, Ltd., сутність якої полягає в наступному:

- постійне підвищення кваліфікації працівників;
- стимулювання та мотивація;
- засвоєння працівниками суміжних знань, вмінь, навиків з метою взаємозамінності персоналу;
- планування кар'єри працівників та інших категорій персоналу;
- максимальна увага та вивчення майбутніх потреб споживачів для задоволення перспективного попиту;
- взаємозамінність персоналу у пікові години для максимального задоволення потреб споживачів;

стимулювання і мотивація максимальної відданості працівників фірми та реалізації її стратегій при наборі, підборі, підвищенні кваліфікації та просуванні по службі;

досконалі стратегії контактів з клієнтами;

якісний і постійний зв'язок і комунікації, як між персоналом всередині фірми, так і між персоналом та споживачами, постачальниками партнерами;

обслуговування інформаційних каналів, які дають максимальне зростання обсягів продажів;

стимулювання ефективної співпраці за надзвичайних умов роботи фірми;

вивчення досвіду інших фірм у роботі з персоналом, аналіз та узагальнення власного досвіду та допущених у минулому помилок;

максимальне інформаційно-комп'ютерне програмне забезпечення для роботи персоналу, створення необхідних баз даних;

висока зарплата (щорічний перегляд ставок), виплата преміальних;

моральне стимулювання (подяки за працю, нагородження грамотами);

компенсаційні пакети для топ менеджерів;

висока плинність кадрів (37%) через високу вимогливість до персоналу;

регулярно визначати рейтинг продуктивності працівників, який складають керівник та контролери для об'єктивності оцінки роботи персоналу і оголошують щоквартально.

З метою досягнення максимальної ефективності професійно-особистісного розвитку персоналу не варто обмежуватися застосуванням окремих його аспектів, а використовувати їх системно у поєднанні та взаємодії. Це дозволить досягти високої якості людського капіталу підприємств та, як наслідок, забезпечить високий рівень прибутковості та конкурентоспроможності ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика».

Для всебічного професійно-особистісного розвитку персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» доцільно заохочувати працівників до пошуку знань, до самостійної освіти, сформувати усвідомлення потреби

вчитися самостійно все життя, жагу до знань. Керівники повинні сприяти подальшому розвитку персоналу шляхом надання можливості персоналу, який не має вищої освіти – заочного навчання (без відриву від виробництва); працівникам, які прагнуть розвиватися – участь у різноманітних короткотривалих високоефективних курсів підвищення кваліфікації, післядипломної освіти (друга вища освіта).

Не менш важливим та актуальним для вирішення вказаних завдань може бути встановлення тісного зв'язку між ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» та навчальними закладами різних рівнів (професійно-технічні училища, коледжі, інститути, університети). Це дасть змогу тісніше поєднати теоретичну і практичну підготовку молодих спеціалістів необхідної кваліфікації. Звичайно, керівництво ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» шукає, передусім, готового професіонала. Товариство не прагне комплектувати свій кадровий потенціал за рахунок людей, яких потрібно доучувати. Але часто теоретична підготовка відстає від необхідних практичних навичок.

Тому не варто, на нашу думку, прагнути до формування кадрового потенціалу тільки з молодих людей. Практика показує, що поєднання в одному колективі людей різних вікових категорій набагато доцільніше.

За нашими спостереженнями, під час вибору та розстановки кадрів недостатньо звертається увага на суто психологічні аспекти залучення та діяльності персоналу, створення для них оптимальних умов діяльності. До цієї роботи пропонуємо частіше залучати психологів.

Необхідно також стимулювати креативність персоналу ПрАТ, залучати і розвивати творчих працівників, що забезпечить:

привабливість підприємства для творчих людей, інноваторів, імідж «інноваційного» підприємства;

пошук і залучення креативних працівників за допомогою різних відомих способів, зокрема традиційні (навчальні заклади відділи HR підприємств, кадрові агентства, служби зайнятості, біржі праці тощо) та нетрадиційні

(наприклад, хедхантинг – “переманювання” кращих працівників інших підприємств, які зможуть сприяти істотному підвищенню ефективності діяльності);

створення умов для розвитку корпоративної та інноваційної культури;

ефективний розвиток персоналу;

формування колективів креативних фахівців;

накопичення і тиражування творчого досвіду, розвиток індивідуального та колективного творчого потенціалу;

активізація інноваційної діяльності, розроблення і впровадження інновацій.

Вищенаведені фактори зможуть істотно розширити інноваційні можливості та зміцнити конкурентоспроможність підприємства.

Щоб персонал розвивався, його потрібно постійно навчати. Тому керівнику ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» варто організувати використання активних методів навчання: тренінги, програмоване, комп'ютерне навчання, навчальні групові дискусії, casestudy, ділові і рольові ігри.

Наведені методи призначені для різних категорій персоналу, отже залежно від вимог до рівня людського капіталу на ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» доцільно обирати необхідний спосіб навчання.

Для навчання такої категорії персоналу, як лінійні менеджери та керівники рекомендуємо використання методу самонавчання, тренінги та семінари.

Розвиток менеджерів і кваліфікованих фахівців ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» можливий за умови використання таких методів як розвиток на основі зворотного зв'язку, тренінги та семінари, навчання на підставі досвіду інших, виконання спеціальних завдань чи проектів. Для професійно-особистісного розвитку робітників необхідно використовувати метод розвитку на робочому місці, на основі зворотного зв'язку, навчання на підставі досвіду інших, електронне навчання.

При виборі методу в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» також необхідно враховувати індивідуальність кожного працівника, який навчається, для досягнення ефективної і максимальної віддачі від навчання. Проте вибір правильного методу є недостатнім для ефективного розвитку персоналу та отримання бажаної віддачі від пройденого навчання.

Тому в таблиці 3.1 наведено характеристику методів професійно-особистісного розвитку, з яких пропонуємо обрати необхідний для кожної конкретної цілі та працівника.

Таблиця 3.1.

Позитивні та негативні сторони застосування методів, які можуть бути використані для професійно-особистісного розвитку персоналу

ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»

Метод розвитку	Позитивні сторони застосування методу	Негативні сторони застосування методу
Розвиток на робочому місці	Практична спрямованість, безпосередній зв'язок з виробничими функціями; маловитратний спосіб розвитку персоналу; зворотній зв'язок з більш досвідченими колегами; участь у проектах, які розвивають здібності	Метод практично не має обмежень і недоліків, проте без використання інших способів індивідуального розвитку він не буде достатньо дієвим
Виконання спеціальних завдань	Активна спільна робота з іншими відділами; мотивованість працівника; розширення рамок мислення працівників; мало витратний спосіб розвитку персоналу; співробітник має здатність поєднувати участь у нових проектах з виконанням поточної праці	Недостатньо досвіду в галузі виконання спеціальних завдань чи проектів; невпевненість працівника, якого навчають; недостатньо знань і навичок працівника, що не дає можливості перейняти вірне рішення
Навчання на підставі аналізу досвіду інших	Засвоєння позитивного досвіду більш кваліфікованих працівників; підвищення авторитету і статусу в колективі; розвиток особистісних якостей; розвиток кар'єри; засвоєння конкретних практичних прийомів, які є ефективними в певному бізнес контексті	В оточенні немає колег, діяльність яких може виступити для працівника як модель успіху; досвідчені працівники досягають успіху такими методами, що не можна використати для розвитку інших працівників
Розвиток на основі зворотного зв'язку	Добре навчені і підготовлені кадри; поглиблення професійних знань та навичок; підвищення культурного рівня підприємства; значна допомога і підтримка з боку персоналу; наявність досвідчених експертів; впевненість працівника, який здійснює розвиток здібностей у тому, що представник зворотного зв'язку орієнтується на його розвиток	Результати неможливо відстежувати ззовні; не існує критеріїв оцінки успішності дій та їх результатів; немає відповідального за зворотній зв'язок; співробітник не готовий сприймати зворотній зв'язок; психологічна невідповідність працівника

Продовження табл. 3.1

Метод розвитку	Позитивні сторони застосування методу	Негативні сторони застосування методу
Самонавчання	Розширення своїх власних знань у певній галузі; вивчення нової інформації, яка активує розумову ефективність; навчання для нагромадження власного досвіду або вивченої інформації; кар'єрне зростання; мало витратний спосіб розвитку персоналу	Немає доступу до необхідної літератури; недостатність часу для докладного вивчення необхідної літератури; складність оцінки успішності навчання, оскільки відсутній зовнішній зворотній зв'язок; недостатність інформаційної бази; неякісне навчання
Участь у тренінгах та семінарах	Необхідність впорядкування працівником своїх знань; посилення мотивації працівників; обмін особистим досвідом; зміни стилю мислення, поглядів на будь які проблеми; отримання знань і навичок для практичної роботи в необхідній області	Навчання не відповідає цілям підприємства; витратний метод розвитку персоналу; неефективність використання знань, отриманих при проходженні семінарів та тренінгів; неякісне навчання
Електронне навчання	Необхідність отримання нових знань за допомогою інтернет технологій; висока доступність для відвідування сайтів; економія часу і грошових коштів; доступність, широке охоплення аудиторії; готовність працівника розвиватися на «відстані» з використанням ефективних інформаційно-комунікаційних засобів	Відсутність можливості живого спілкування між учасниками та доповідачами, внаслідок чого виявляється більш низький ступінь залученості; наявність необхідних технічних умов: інтернету з високою пропускну здатністю, а також певного програмного забезпечення; психологічна дистанція викладача і слухача

Однією з важливих умов ефективного професійно-особистісного розвитку працівника ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» повинне бути кваліфіковане визначення завдань розвитку, на формулювання мети. Мета розвитку повинна формуватися з урахуванням, по-перше навичок, яких недостатньо для виконання поставлених завдань, вирішення конкретних питань, досягнення поставлених цілей, по-друге умінь, які необхідні для просування кар'єрою. При цьому наголошуємо на необхідності враховувати типові помилки, які можуть виникати під час формулювання мети розвитку:

1. замість мети розвитку вказана бізнесмена чи область розвитку;
2. мета ніяк не пов'язана з виконанням функціональних обов'язків і вибудовуванням кар'єри працівників;
3. мета нереалістична.

Також необхідно враховувати одну з важливих умов професійно-особистісного розвитку персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» ставлення працівника до навчання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Чинники, що впливають на ставлення співробітника до навчання

Мотивуючі чинники	Демотивуючі чинники
Позитивне відношення керівника до навчання	Керівник дозволяє собі негативні висловлювання на адресу тренерів, навчального процесу
Вибір часу навчання здійснюється з урахуванням фактичної завантаженості	Час навчання співпадає з періодами значного навантаження підприємства
Вибір навчального курсу здійснюється з урахуванням реальної потреби	Вибір навчального курсу здійснюється з урахуванням сучасних тенденцій, однак без потреби в цьому співробітника
Запропонована інформація своєчасна	Запропонована інформація не затребувана
Організація тренінгу та особистість тренера залишають позитивне враження	Організація тренінгу та особистість тренера надають неприємне враження
Досягнутий результат, під час навчання, цінується керівництвом	Досягнутий результат, під час навчання, не цінується керівництвом [35, с. 126]

Задля підвищення ефективності розвитку персоналу в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» необхідно враховувати психологічний стан, який в значній мірі впливає на працівника під час навчання. Існують безліч психологічних проблем при навчанні, такі як: фобії, страхи, комплекси, сполучення низької самооцінки з самовпевненістю і пихою, пасивність, оцінка якості навчального курсу замість оцінки отриманих знань, навичок, досвіду, а також порівняння та оцінювання суджень та ін. [51, с.154].

У практичній діяльності сучасні підприємства для підвищення ефективності професійно-особистісного розвитку персоналу поділяють усі здібності на три типи за ступенем можливості їх розвитку: поверхневі, глибинні та здібності із середнім ступенем можливості розвитку.

Глибинні здібності являють собою особистісні характеристики працівника, розвиток таких здібностей є витратним і складним. Складність охорони праці розвитку полягає у тому, що людина намагається зберегти свої цінності, мотиви, поведінку які починають формуватися ще з дитинства. Поверхневі здібності, які просто розвинути, до них відносяться здібності на

рівні знань, умінь та навичок. Здібності із середнім ступенем можливого розвитку, можуть бути розвинуті не тільки при бажанні індивіда, а й залежно від його інтелектуальних якостей. Визначення здібностей при розвитку персоналу дозволяє формувати удосконалену професійну діяльність працівника від ефективного до найкращого рівня.

Незважаючи на складні умови існування, вітчизняні підприємства повинні розробляти та впроваджувати власні кроки з формування та розвитку персоналу залежно від мети своєї діяльності та обсягу фінансових ресурсів, які можна використати для цієї мети.

Виходячи з вищезазначеного пропонуємо застосовувати досвід ефективного управління персоналом Replacements, Ltd, а також рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування системи розвитку персоналу на ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика», яка включає в себе наступні етапи:

Етап 1. Проведення методу Shadowing, який полягає в тому, що працівник закріплюється за досвідченим співробітником в реальній робочій обстановці декількох робочих днів. Він має можливість обговорювати робочі ситуації не тільки із тим працівником, до якого він закріплюється, але і з іншими фахівцями, та отримувати інформацію про особливості тієї чи іншої посади.

Етап 2. Проведення психологічного тестування або анкетування. На цьому етапі проявляється готовність працівника до майбутнього навчання, його моральний настрій і психологічний стан.

Етап 3. Використання методів розвитку персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей працівника та підприємства. При цьому використання методів можуть бути різноманітними в залежності від виділеного бюджету і мети підприємства. Однак цей етап може здійснюватися тільки тоді, коли отримана позитивна оцінка за першими двома етапами.

Етап 4. Оцінка отриманих знань та навичок. На цьому етапі, після проходження навчання співробітників необхідно провести анкетування.

Анкетування здійснюється для: виявлення як позитивних так і негативних сторін від навчання; позитивного настрою зі сторони співробітників, тому що керівництво проявляє інтерес і увагу до співробітника.

Впровадження таких рекомендацій в системі управління професійно-особистісним розвитком персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» передбачає: підвищення зацікавленості працездатності у процесі навчання, оскільки виникає усвідомлення вигоди від процесу формування та розвитку персоналу, через отримання соціальної та економічної ефективності; зниження витрат на розвиток працівників, завдяки урахуванню позитивних та негативних сторін, психологічного і морального стану працівника; підвищення продуктивності праці та збільшення віддачі від працівників у вигляді підвищення результативності діяльності підприємства, завдяки більш досвідченому та кваліфікованому персоналу.

3.2 Заходи з удосконалення системи стимулювання професійно-особистісного розвитку працівників ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»

Як було встановлено під час дослідження системи професійно-особистісного розвитку персоналу в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика», професійний розвиток персоналу є одним з найважливіших її аспектів і представляє собою процес впливу на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності на підприємстві з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення кар'єрного росту, а також виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей.

Необхідність постійного професійного розвитку персоналу в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» обумовлена такими факторами:

упровадження нової техніки, технологій, виробництво модернізованої, нової продукції, зростання комунікативних можливостей;

для підприємства ефективнішим є підвищення віддачі від уже працюючих працівників на основі їх безперервного розвитку, ніж залучення нових працівників;

вихід на ринок з високим рівнем конкуренції.

Суттєвим елементом оновленої системи управління персоналом ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» має стати запропонована далі є система стимулювання професійно-особистісного розвитку працівників, що дозволить значно підвищити кінцеві результати трудової діяльності та досягти головної економічної мети ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» – максимізації прибутку.

Вважаємо, що в Товаристві важливою складовою професійно-особистісного розвитку є професійне навчання, яке є процесом цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, а також розвитку необхідних навиків та умінь, що дозволяє підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності з метою досягнення стратегічних цілей ПрАТ.

Як показує дослідження, в Україні періодичність підвищення кваліфікаційного рівня працівників відповідно до потреб виробництва складає в середньому 11 років проти нормативних 5 років. Не виключенням є і ПрАТ. В свою чергу, підвищення кваліфікаційного рівня працівників потребує витрат підприємством значних коштів.

У зв'язку із цим пропонуємо в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» впровадити заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання коштів, передбачених на професійне навчання працівників, зокрема:

дозволити керівництву встановлювати термін, який зобов'язаний відпрацювати працівник, навчання якого здійснювалось за кошти ПрАТ;

зобов'язання працівника щодо відшкодування роботодавцю коштів, витрачених на його професійне навчання, у разі порушення ним договірних зобов'язків в односторонньому порядку без поважних причин;

стимулювання працівника щодо підвищення свого професійного рівня відповідно до потреб виробництва.

Ефектом від впровадження системного професійного навчання працівників у ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» передбачається:

підвищення професійного рівня працівників;

підвищення продуктивності праці;

зниження плинності кадрів;

покращення показників господарської діяльності, підвищення ефективності виробництва;

збільшення кількості винахідницьких пропозицій;

конкурентоздатність на ринку.

Належний рівень професійного навчання кадрів на виробництві ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» слід забезпечити шляхом упровадження в навчальний процес на підприємстві такого інноваційного методу навчання як модульне (ПРООН/МОП) [4]. Головною перевагою модульного професійного навчання порівняно з традиційним є те, що воно дозволить скоротити тривалість навчання в два рази при зменшенні витрат у 2-2,5 рази. Для цього пропонуємо встановити взаємодію з регіональним центром модульного навчання, центром зайнятості, професійно-технічними навчальними закладами. Перевагами модульної технології професійного навчання для працівників ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» буде: можливість скорочення терміну навчання при його високій якості, що забезпечує мотивацію працівників до процесу навчання; забезпечення індивідуальної підготовки кадрів безпосередньо на виробництві; орієнтація на кінцевий результат навчання; можливість ротаційного формування складу

навчальних груп; урахування раніше набутих слухачами знань і трудових навичок; високий рівень адаптованості до потреб роботодавців.

Складовим елементом професійного розвитку в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» є кар'єра, яку визначають як сукупність усіх посад (кваліфікаційних рівнів), що вміщуються в трудовому житті працівника. З психологічної точки зору під кар'єрою розуміють суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про свій трудовий шлях і задоволення працею, тобто кар'єру слід розглядати також як певний мотиватор професійного розвитку працівника [5].

Тому в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» необхідно розвивати кар'єру працівників за трьома основними напрямками:

- 1) вертикальний – просування до вищого рівня в ієрархії;
- 2) горизонтальний – переведення працівника з одного робочого місця на інше, що сприяє підвищенню інтересу до роботи, а отже, посилює мотивацію трудової діяльності. Це може бути переміщення в іншу функціональну галузь діяльності, розширення або ускладнення завдань на нинішній посаді, зміна службової ролі без її жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, керівництво різними програмами);
- 3) проникнення – рух, що не закріплюється офіційно в структурі управління, штатному розкладі. Цей рух означає набуття авторитету, поваги серед колег, визнання як фахівця й особистості.

Політика в галузі кар'єри персоналу в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб Товариства в працівниках у необхідний час і в потрібному місці. Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри. Для планування кар'єри слід розробити офіційну програму, моделі просування персоналу по службі, які б визначали перспективу його зростання за певних умов та допомагали кожному працівникові розкрити свої здібності.

Доцільно керівництву ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» скористатися досвідом зарубіжної практики щодо цілеспрямованого впливу на статусні мотиви через планування кар'єри, які демонструють японські фірми. Один із відомих японських економістів М. Аокі стверджує, що основою японської системи стимулів є ієрархія рангів, коли працівники фірми змагаються за просування по службі на основі своїх досягнень і набутих знань. Централізоване управління ієрархією рангів у японських фірмах, зазначає М. Аокі, доповнює децентралізований перехід до передачі інформації та гарантує цілісність організації.

Для вдосконалення процесів планування кар'єри працівників ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» пропонується створити систему ієрархії рангів і просування персоналу, використовуючи досвід японської корпорації «Хітачі», яка є однією з провідних компаній з виробництва електронної техніки.

Усіх працівників ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» пропонуємо розподілити за такими категоріями:

- 1) плановики, робота яких пов'язана з плануванням або контролем за виконанням планів;
- 2) клерки, робота яких, в основному, відбувається за столом;
- 3) технічні працівники, робота яких включає розв'язання технічних завдань, наприклад, робота за верстатом, виконання складальних, зварювальних робіт;
- 4) працівники, які виконують допоміжні роботи, наприклад, транспортування, пакування, відправлення;
- 5) менеджери нижньої ланки (майстри цеху).

Категорія плановиків має три основні ранги, які є одночасно й рангами оплати праці; категорії клерків і технічних працівників мають по вісім рангів; категорія менеджерів нижньої ланки – чотири ранги. Ці ранги визначають тільки різницю у статусі та розмірі оплати праці, але не розмежовують функціональних обов'язків.

Прийнятих після закінчення школи працівників слід направляти до категорії клерків або технічних працівників залежно від статусу «синього» чи «білого комірця».

За статусу «білого комірця» (згідно з дорученими функціями) випускник початкової школи розпочинає свою кар'єру зі стартового восьмого рангу категорії клерків.

Випускник середньої школи – із сьомого рангу; випускник ПТУ – з шостого; випускник технікуму або той, хто має ступінь бакалавра – з п'ятого; той, хто має ступінь магістра – з четвертого рангу. Аналогічна класифікація може застосовуватися й до технічних працівників.

Клерки й технічні працівники після досягнення першого рангу можуть перейти до категорії плановиків або менеджерів нижньої ланки (майстрів).

Слід запровадити спеціальні почесні звання для працівників, які досягли вершини в кожній з категорій. Для того, щоб підкреслити престиж позицій таких працівників, можна запровадити традицію щомісячного спільного ланчу із головою правління ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика», під час якого можна обговорити трудові та перспективні питання.

На жаль в Україні вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється епізодично і вкрай поверхово. За таких умов чинна на ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» система матеріальної і нематеріальної мотивації «приречена» на низьку ефективність. Таким чином, запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним процесом ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика». Мотиваційний моніторинг в Товаристві буде системою постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності та професійного розвитку працівників із метою його оперативної діагностики й оцінки для забезпечення підвищення ефективності виробництва.

Для забезпечення ефективного управління професійним розвитком працівників підприємства, доцільно застосувати практику мотиваційного моніторингу. Пропонується періодично проводити опитування робітників та

персоналу підприємства, з метою визначення ієрархії їхніх мотивів. Дана функція покладається на менеджера по персоналу. Завданням працівників буде необхідність проранжувати в міру важливості запропоновані види винагород:

- повне визнання та адекватна оцінка виконаної роботи;
- почуття належності до справ підприємства;
- співчутливе ставлення з боку керівників (інтерес до особистих проблем працівників, бажання допомогти);
- стабільність зайнятості;
- високий рівень оплати праці;
- цікава робота;
- просування по службі;
- особисті контакти з керівниками;
- сприятливі умови праці;
- дисципліна праці.

Зміни в ієрархії мотивів можуть статися під впливом підвищення рівня життя, зростання професійно-кваліфікаційного рівня працівників і їхньої орієнтації на потреби вищого рівня. Тому дане опитування рекомендується проводити один раз на рік.

Після систематизації та аналізу отримані результати передаються до керівників підрозділів. Кожен керівник свого підрозділу має зробити необхідні висновки, основні причини зміни стану мотивації професійного розвитку з урахуванням впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників і обґрунтувати наступні дії для забезпечення оптимальної та найбільш прийнятної для працівників винагороди.

Дані питання та пропозиції повинні обговорюватися та погоджуватися з керівними органами (голова правління та лінійні керівники) один раз на рік на нараді керівників. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найдієвіших на даний період важелів і стимулів впливу на поведінку

конкретних працівників із метою досягнення їх власних цілей і цілей ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика».

Розробка і прийняття управлінських рішень щодо професійно-особистісного розвитку працівників можуть бути забезпечені за умов наявності достовірної повної інформації та її адаптації до цілей ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика». Такі рішення повинні включати використання стимулюючих впливів, що відповідають інтересам керівництва та працівників, тобто враховувати мотиваційні аспекти професійного розвитку та ефективного управління.

Серед мотиваційних впливів, що забезпечують управління розвитком працівників, найбільш важливими є матеріальне та моральне стимулювання у формі заробітної плати, премії, пільг, визнання досягнень; підвищення кваліфікації та професійної майстерності для одержання нових спеціальностей, професійних навичок; комунікаційні структури, які визначають престиж і авторитетність працівників, участь у неформальних організаціях і ін.

Формування стимулюючих впливів, які базуються на результатах мотиваційного моніторингу, необхідно надати як задачу стратегічного управління розвитком персоналу. На вході такого управління слід розглядати виробничий процес, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і працівниками, а на виході – результати виробничої діяльності (рис. 3.1).

Взаємодія виробничого процесу підприємства з плануванням професійного розвитку працівників в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» повинна ґрунтуватись на урахуванні життєвого циклу товару і технологій.

Прийняття управлінських рішень має бути пов'язаним із інтересами конкретного працівника ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» і визначатися зовнішньою мотивацією, що може підсилювати або послаблювати вплив на результати діяльності.

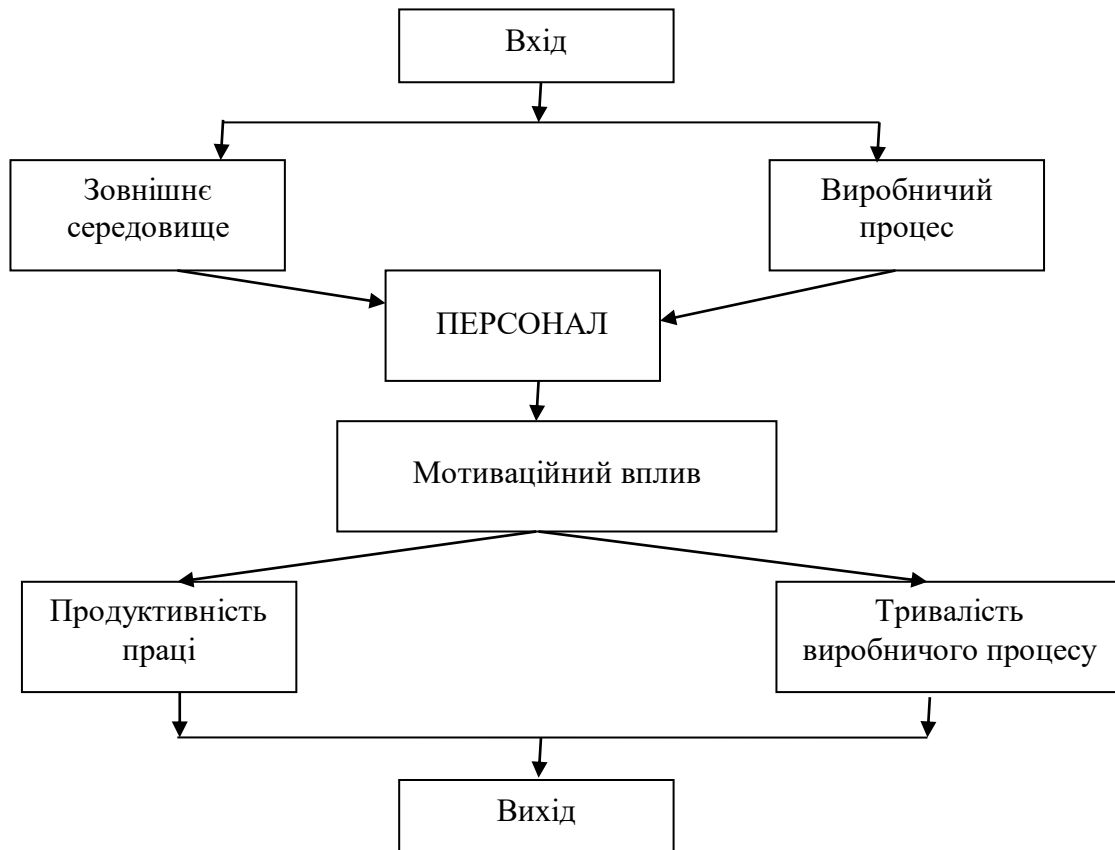


Рис. 3.1. Схема взаємодії виробничого процесу з професійним розвитком працівників

Щодо інтересів працівників, то існуючі психологічні властивості визначають різні ступені сприйнятливості мотиваційних впливів, що зумовлює необхідність їх оцінки у вигляді корисного ефекту від прийняття управлінських рішень, тобто часу, протягом якого досягається поставлена мета із забезпечення заданої тривалості виробничого процесу.

Таким чином, професійно-особистісний розвиток працівників ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» є важливим фактором зростання кадрового потенціалу та успішної діяльності Товариства. Пріоритетність інвестицій в розвиток персоналу визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного працівника з метою подальшої успішної діяльності ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика», впровадження нових технологій, зростання продуктивності праці тощо.

Таким чином, запропоновані для ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» шляхи вдосконалення системи стимулювання професійно-особистісного розвитку кадрового потенціалу як використання інноваційної методики модульного професійного навчання, що дасть можливість зменшити термін і вартість навчання працівників; здійснення кар'єрного планування на основі ієрархії рангів, яке сприятиме вдосконаленню даного процесу; застосування мотиваційного моніторингу сприятиме ефективнішому визначенню важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників із метою досягнення їх власних цілей та мети ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» в цілому будуть сприяти безперервному розвитку персоналу Товариства і підтриманню високого конкурентного статусу серед меблевих підприємств України.

3.3. Розробка стратегії професійного розвитку персоналу на ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»

Визначаючи пріоритети стратегії управління розвитком персоналу з метою забезпечення його конкурентоспроможності, необхідно брати до уваги ті складові конкурентоспроможності, що можуть сприяти організації в одержанні стійких переваг над конкурентами, зокрема у збільшенні обсягів продажу товарів чи наданні послуг, розширенні кола споживачів, зниженні собівартості продукції або витрат, зростання прибутку тощо.

Для того, щоб підтримувати персонал організації конкурентоспроможним, потрібно постійно заохочувати персонал до розвитку та сприяти цьому.

Управління конкурентоспроможністю персоналу в організації, передбачає:

- оцінювання наявного трудового потенціалу;

оцінювання потреб організації в персоналі відповідно до обраних цілей, завдань, визначеної стратегії управління на середньостроковий та довгостроковий періоди;

порівняння фактичного трудового потенціалу організації з її потребами у персоналі;

економічна підтримка освіти та науки;

всебічне сприяння підвищенню кваліфікації кадрів, запровадження системи безперервного навчання;

вдосконалення мотиваційних систем, що стимулюють ефективну працю та прагнення персоналу до безперервного навчання, розробки інновацій.

На основі одержаних у процесі оцінювання відповідних даних служба управління персоналом організації визначає:

кількість працівників, які відповідають обраній стратегії управління і яких не потрібно перенавчати чи підвищувати рівень кваліфікації на даний момент;

кількість персоналу, який повинен пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку зі зміною стратегії управління організації;

кількість працівників, яких доведеться найняти й підготувати або ж звільнити для ефективної реалізації обраної стратегії управління.

В першу чергу, потрібно вкладати інвестиції у людський капітал, стимулювання розвитку творчих здібностей персоналу, гідної оцінки праці. Йдеться про те, що підвищення технологічного рівня і складності вітчизняного виробництва, зростання питомої ваги конкурентоспроможної продукції в експорті є неможливим без відповідного удосконалення науково-технічного та інноваційного розвитку підприємств, а це, водночас, потребує не лише розробки державних та регіональних науково-технічних програм, заходів щодо залучення інвестицій, а й передбачення капіталовкладень в підготовку та перепідготовку кадрів, адекватне заохочення творчих пошуків

керівників і висококваліфікованого персоналу, підтримки прагнень працівників до постійного оновлення знань, високої особистості в ефективному запровадженні нових проектів і технологій, забезпечення ефективної праці. А ці інвестиції окупляться лише при умові існування чіткої стратегії соціально-економічного розвитку.

Система розвитку якості та конкурентоспроможності персоналу ПАТ «Мерчанська меблева фабрика» вимагає суттєвого вдосконалення.

Так, аналізуючи існуючі підходи до розвитку якості та конкурентоспроможності персоналу ПАТ «Мерчанська меблева фабрика», робимо висновок, що такі підходи загалом носять досить формальний характер. Тому першим пунктом у вдосконаленні системи розвитку персоналу компанії необхідно відзначити об'єктивність та доцільність проведення заходів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Також при визначенні працівників, які направляються на навчання, потрібно враховувати здібності його до навчання. Наприклад, якщо буде направлений на перепідготовку працівник, у якого низькі здібності до навчання, то ефективність від такого навчання буде низькою. Витрати, що будуть затрачені на навчання такого працівника, не виправдають себе.

Досить позитивним моментом на ПАТ «Мерчанська меблева фабрика», є процес адаптації та підготовки працівників. Так, «новачкам» завжди доступно пояснять їхні обов'язки, права, ознайомлять із діяльністю компанії в цілому. В цьому напрямку керівників та працівників компанії можна тільки підтримати.

Країни з ринковою економікою приділяють значну увагу зростанню освітньої складової людського капіталу. Роботодавці зацікавлені у підготовці висококваліфікованих та освічених спеціалістів для високотехнологічного виробництва. Саме тому вони допомагають фінансуванням навчальним закладам, виплачуючи стипендії найбільш талановитим студентам, забезпечують навчання безпосередньо на робочих місцях. На мою думку, на ПАТ «Мерчанська меблева фабрика» доцільно було б хоча б спробувати

застосувати такий метод, в майбутньому забезпечуючи себе тим самим високоякісним персоналом.

Те, що персонал має оновлюватись молодими кадрами, є безумовним, адже персонал, який не так давно закінчив навчання або закінчує навчання у вищих навчальних закладах, працюючи, має більш високий рівень освіти, краще ознайомлений з новими технологіями та здатний принести компанії багато ідей, пропозицій, нововведень. Але для того, щоб компанія була привабливою для молодих працівників, керівництво повинно здійснити ряд заходів:

- забезпечити гідну заробітну плату;

- працювати над ростом престижності компанії (це можна реалізувати за допомогою підвищення якості наданих послуг, збільшення асортименту послуг, розширення ринку збуту, а також за допомогою реклами);

- забезпечити професійне зростання;

- підвищити рівень соціального забезпечення та стабільності.

Для того, щоб здійснити ці заходи потрібні певні кошти, але ці витрати необхідні, тому, що лише завдяки висококваліфікованому персоналу організація може досягти успіху.

Впровадження процесу планування і розвитку професійного росту на ПАТ «Мерчанська меблева фабрика» для працівників буде означати:

- потенційно більш високий ступінь задоволеності роботою в компанії, що надасть йому можливості професійного росту і підвищення рівня життя;

- більш чітке бачення особистих професійних перспектив і можливостей діяльності;

- підвищення конкурентоспроможності на ринку праці.

Така система заходів дозволить організації одержати наступні переваги:

- мотивованих і лояльних співробітників, що зв'язують свою професійну діяльність із даною організацією - це підвищує продуктивність праці і знижує плинність кадрів;

можливість планування професійного розвитку працівників і всієї компанії з урахуванням особистих інтересів кожного працівника;

планування професійного розвитку окремих працівників як важливе джерело визначення потреб у професійному навчанні;

групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених, вмотивованих співробітників для просування на ключові посади.

З огляду на вищезазначене, логічно говорити про те, що керівництво повинно стимулювати своїх працівників до підвищення їхнього розвитку як засобу підвищення конкурентоспроможності. Важливість внутрішньовиробничого навчання підтверджена введенням нової техніки, технології, виробництвом сучасних товарів, високим рівнем конкуренції, а саме тепер, в умовах становлення ринкової економіки.

Необхідність підвищення мотивації працівників компанії як фактору підвищення конкурентоспроможності трудового колективу, перш за все, обумовлена тим, що, з одного боку, ринкова економіка ставить високі вимоги до кваліфікації, професійної майстерності, відповідальності працівників тощо, а з іншого боку – у суспільстві відбувається деформація та переосмислення трудових цінностей, що певною мірою гальмує процес ринкових перетворень.

Ми бачимо прямий взаємозв'язок між конкурентоспроможністю персоналу та мотивацією персоналу: з одного боку, чим більш конкурентоспроможна робоча сила, тим сильніше вона повинна стимулюватись; та навпаки - чим вище ми стимулюємо працівників, тим більш конкурентоспроможними вони будуть.

Мотивуючи трудову дисципліну, ділову активність персоналу, мотивуючи підвищення кваліфікації та рівень освіти, ставлення до праці та моральних якостей працюючих на підприємстві, керівництво тим самим підвищує конкурентоспроможність свого персоналу .

Таким чином, вдосконалення дієвих мотиваційних механізмів відіграє вирішальну роль в посиленні ефективних стимулів до праці персоналу

підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності. Застосування цих механізмів має бути спрямоване на формування очікуваної поведінки всього персоналу і окремих його працівників.

У системі управління персоналом також можна виділити основні процеси управління персоналом рис. 3.1.

Формування вищим керівництвом цілей організації		
Встановлення вимог до посад		
Аналіз можливості досягнення мети працюючим персоналом		
Проведення необхідного навчання		
Досягнення цілей організації		Задоволеність вищого керівництва
Мотивація персоналу		Задоволеність персоналу
Формування вищим керівництвом нових цілей організації		

Рис. 3.1. Основні процеси управління персоналом ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»

На мою думку на ПАТ «Мерчанська меблева фабрика» було б доцільно впровадити цю систему управління якістю. Для цього необхідно впровадити низку заходів.

По-перше, вище керівництво повинно сформувати цілі організації, «відповідно до функцій та рівнів організації».

По-друге, встановити відповідальність та повноваження для кожного працівника й інформувати про це в межах організації через написання посадових інструкцій.

По – третє, підготувати і провести атестацію, щоб зрозуміти зможуть працівники виконувати поставлені перед ними цілі. За підсумками атестації необхідно прийняти рішення, які б стимулювали всіх працівників підвищувати рівень кваліфікації. Результати атестації керівництво повинно проаналізувати, чи спроможні працівники досягнути мети організації.

По-четверте, підготовка та підвищення кваліфікації працівників повинні тривати безперервно, з урахуванням цілей організації.

Після впровадження всіх цих заходів мета організації, безперечно, буде досягнута. Усі вищезгадані заходи є певним інструментом підвищення мотиваційного потенціалу організації, проте необхідно виявити глибокі мотиваційні потреби персоналу з єдиною метою: налагодити систему стимулювання, спрямовану на задоволення виявлених мотиваційних потреб працівників. Тому, як один із варіантів, процес «мотивація персоналу» може бути реалізований через виявлення мотиваційних потреб працівників і вимірювання задоволеності виявлених потреб.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дипломного магістерського дослідження на тему: «Управління професійно-особистісним розвитком персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання» виконаного за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Мерчанська меблева фабрика» можна зробити наступні висновки:

1. Найбільш повним і системним є визначення професійно-особистісного розвитку персоналу як комплексу дій, що включає в себе особистісний, соціальний та професійний розвиток людей, які працюють в організації за рахунок їх навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації, а також планування та управління кар'єрою персоналу організації. Тобто це процес підготовки співробітника до виконання нових виробничих функцій, заняття нових посад, вирішення нових завдань. Також розвиток персоналу – це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення поточних і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більш індивідуальної та організаційної ефективності.

2. Найважливішою складовою професійно-особистісного розвитку персоналу є професійне навчання, яке являє собою цілеспрямований процес набуття працівниками підприємства професійних знань, вмінь та навичок, необхідних для виконання певних видів робіт із метою підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності персоналу й ефективності роботи підприємства та створює умови для самореалізації особистості, збереження та раціонального використання людських ресурсів працівників у процесі досягнення стратегічної мети підприємства.

3. Управління професійно-особистісним розвитком персоналу ставить за мету цілеспрямоване забезпечення кількісних і якісних змін, які підвищують ринкову вартість кадрового потенціалу організації, ефективність трудової діяльності працівників. Також управління розвитком персоналу

розглядаємо як розроблення й реалізацію заходів для досягнення показників професійної компетенції працівників відповідно до стратегії розвитку організації.

4. Основними інструментами підвищення ефективності професійно-особистісного розвитку персоналу є управління службовими кар'єрами, навчання і підвищення кваліфікації працівників, управління їх рухом (переміщеннями) в організації, структуризація праці.

5. Системний підхід до професійно-особистісного розвитку персоналу представляє собою сукупність заходів, які забезпечують успішне протікання відповідного процесу та дозволяє сформувати результативний процес розвитку всього персоналу підприємства.

6. Аналіз персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» як об'єкту дослідження показав, відзначається поступове зменшення чисельності персоналу. Управлінський персонал в ПрАТ чисельно переважає виробничий, але виробничий процес має високий рівень автоматизації та механізації праці, що дозволяє підприємству виконувати його виробничу програму. Така структура персоналу є неприпустимою і має бути оптимізована за рахунок скорочення чисельності управлінського персоналу до 3 осіб та потребує перерозподілу функцій по управлінню ПрАТ. Аналіз вікової структури показав, що на підприємстві працюють люди продуктивного віку, які мають достатній досвід, кваліфікацію та прагнення до збереження своїх позицій на підприємстві, а це є позитивним для результатів підприємства. Плинність кадрів в ПрАТ протягом 2016-2018 є досить суттєвою. В зв'язку з реорганізацією підприємства було проведено скорочення штату на ньому (2 і 4 особи у 2016 та 2017 рр. відповідно). Взагалі на підприємстві працюють досвідчені та кваліфіковані працівники апарату управління. Разом з тим, негативним є те, що помітна значна плинність серед виробничого персоналу. Відносна частка управлінських працівників є занадто високою, що говорить про нераціональність структури підприємства та високий рівень витрат на утримання управлінців.

7. Позитивним є те, що у підприємстві розробляється План виробничої діяльності, який є важливим чинником, що характеризує процес виробничої діяльності підприємства, можливості його розвитку та вдосконалення. План виробничої діяльності дає широке коло переваг і є системою адресних завдань по випуску продукції певної номенклатури, асортименту, відповідної кількості й якості в певні терміни з оптимальним виробничим циклом, що забезпечує зростання виробництва.

8. Оцінка конкурентоспроможності показала, що ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» за останні три роки є ліквідним, платоспроможним, незалежним від зовнішніх джерел фінансування, фінансово стійким, проте збитковим, що потребує удосконалення стратегії управління фінансами. Проте, враховуючи, що розмір збитків поки не перевищує постійні витрати, недоцільним є припинення виробництва. Тому необхідно розробити таку виробничу програму, яка б передбачала оптимальний обсяг випуску продукції, що дозволить мінімізувати збитки.

9. В ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» діє система розвитку персоналу, яка має необхідні елементи. Проте в ході дослідження встановлено, що існують також певні недоліки в ній: відсутність у ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» особи, яка б кваліфіковано займалася професійно-особистісним розвитком персоналу, що суттєво знижує ефективність роботи з професійного навчання працівників, їх виробничої адаптації та професійно-кваліфікаційного просування, проведення атестації персоналу і формування резерву керівників; планування підвищення кваліфікації і перепідготовки керівників та фахівців в ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика» здійснюється формально: фактичні терміни, тривалість і місце проведення підвищення кваліфікації і перепідготовки дуже часто не відповідають запланованим; не приділяється необхідна увага плануванню трудової кар'єри; просування працівників по службі і ротацію персоналу здійснюється несистемно; не розробляються робочі навчальні плани і програми професійного навчання працівників; відсутнє належне

стимулювання професійного розвитку працівників підприємства.

Тому пропонуємо заходи щодо удосконалення управління професійно-особистісним розвитком персоналу ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика»:

1. Для всебічного професійно-особистісного розвитку персоналу заохочувати працівників до пошуку знань, до самостійної освіти, формувати усвідомлення потреби вчитися самостійно все життя, жагу до знань.

2. Стимулювати креативність персоналу ПрАТ, залучати і розвивати творчих працівників.

3. Щоб персонал розвивався, його потрібно постійно навчати. Тому керівнику ПрАТ варто організувати використання активних методів навчання: тренінги, програмоване, комп'ютерне навчання, навчальні групові дискусії, casestudy, ділові і рольові ігри. При виборі методу необхідно враховувати індивідуальність кожного працівника, який навчається, для досягнення ефективної і максимальної віддачі від навчання. Враховувати ставлення працівника до навчання.

4. Застосовувати досвід ефективного управління персоналом Replacements, Ltd, а також рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування системи розвитку персоналу на ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика», яка включає в себе наступні етапи: 1) використання методу Shadowing; 2) проведення психологічного тестування або анкетування; 3) використання методів розвитку персоналу з урахуванням індивідуальних особливостей працівника та підприємства; 4) оцінювати отримані знання та навички.

5. Для вдосконалення системи стимулювання професійного розвитку кадрового потенціалу пропонуємо:

використовувати інноваційну методику модульного професійного навчання, що дасть можливість зменшити термін і вартість навчання працівників;

здійснювати кар'єрне планування на основі ієрархії рангів, яке сприятиме вдосконаленню даного процесу;

застосовувати мотиваційний моніторинг, який сприятиме ефективнішому визначенню важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників із метою досягнення їх власних цілей та мети ПрАТ «Мерчанська меблева фабрика», які в цілому будуть сприяти безперервному розвитку персоналу Товариства і підтриманню високого конкурентного статусу серед меблевих підприємств України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Операційна стратегія як чинник економічної безпеки розвитку виробничого підприємства / В.Г. Алькема // Науково-інформаційний вісник «Економіка». – №3. – 2017. – С. 106-114.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – VIII. – 328 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учб. л-ри, 2017. – 468 с.
4. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник / П. І. Белінський. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 624 с.
5. Беляєва С.В. Конкурентоспроможність фірми та вплив на неї операційної стратегії/ Беляєва С.В.//Київський науковий вісник. – №6. – 2017. – С. 110-114.
6. Богин И.И. Индивидуальный план развития / И.И. Богин //Управление развитием персонала август - 2009 г. - №3 (19). - С. 48-61.
7. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 532 с.
8. Веснин В.Н. Менеджмент: учебник / В.Н. Веснин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ПРОСПЕКТ, 2008. - 512 с.
9. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. - 2-ге видання. - К. : Центр учбової літератури, 2003. – 502 с.
10. Волгин В.В. Управление персоналом персонального предприятия / В.В. Волгин . - М. : Маркетинг, 2011 . - 300 с.
11. Гавкалова Н. Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / Н.Л. Гавкалова; Харк. нац. екон. ун-т. — Х., 2009. — 36 с.

12. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: Навч. Посібник/ Гевко І.Б. – К.: Кондор, 2005. – 228 с.
13. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: учебное пособие. / Б.Н.Герасимов, В.Г.Чумак, Н.Г.Яковлева. – Ростов на Дону: «Феникс», 2003. – с. 87-102; 124-142.
14. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації / Н.В. Гриценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2017. — № 59. — С 284—290.
15. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
16. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства / Грузіна І. А. // Бізнесінформ. – 2017. – № 9. – С. 117–181.
17. Діброва А. Д. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. посіб. / А.Д. Діброва, Л. В. Діброва, Л. В. Богач. – Ніжин : ПП Лисенко М.М., 2014. – 208 с.
18. Дмитренко М. Й. Конструктивні та деструктивні смисли сучасної корпоративної культури: переоцінка цінностей // Гілея. Наук. вісн. - 2014. - № 10 (89). - С. 282-287.
19. Дороніна М.С. Методичні основи розвитку функцій керівника: монографія / М. С. Дороніна, О.О. Петряєв. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 188с.
20. Дрозач М. І. Підготовка робітничих кадрів на виробництві через мережу професійно-технічних навчальних закладів [Текст] // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 7. – С. 36-41.
21. Егоришин А.П., Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоришин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720с.

22. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 848 с.
23. Жовтанецька О.О. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, О.О. Жовтанецька, Н.О. Заяць. – Львів «Новий Світ – 2000», 2014. – 227 с.
24. Закомурная Е. „Тени” и „друзья”: методы обучения персонала, которых у нас пока нет. Источник: E-xecutive [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=14214&spphrase_id=25693
25. Іванілов О. С. Економіка підприємства : [підручник] / О. С. Іванілов. – [2-ге вид.] - К. : Центр учбової літератури, 2011. - 727 с.
26. Кир'янова О.В. Емоційна компетентність персоналу як чинник соціальної згуртованості / О.В. Кир'янова // Збірник матеріалів Міжнародної конференції 26.05.2017 р. «Україна на шляху до європейської соціальної держави» С. 155-158.
27. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2008. - 679 с.
28. Корнюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала: учебный курс (учебно- методический комплекс) / В. Ю. Корнюшин . – М.: МИЭМП, 2016. – 120 с.
29. Кузьмін О.Є. Менеджмент: навч.посібник. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Н.Я. Петришин - К.: Академвидав, 2012. – 296 с.
30. Куликова Л.В. Коммуникативный стиль в межкультурном общении. М.: Флинта; Наука, 2009.
31. Кучерова А.Д. Изменение отношения сотрудников к обучению //Управления развитием персонала. – 2016.- №02 (22). - С. 124-133.
32. Ліфінцев Д. Вплив організаційної культури на мотивацію персоналу [Текст] / Д. Ліфінцев // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - № 2. - С.154-158.

33. Ліфінцев Д. С. Вплив корпоративної культури на мотивацію персоналу // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - № 2. - С.154-158.
34. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір: Монографія / За ред. Е. М. Лібанової. – К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. – 383 с.
35. Менеджмент : навч. посіб. для студ. вузів / за ред. С. І. Михайлова –[2-е вид., випр. та доп.] – К. : ЦУЛ, 2012. – 536 с.
36. Менеджмент персоналу [Електрон-ний ресурс] : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с. – Режим доступу : <http://studentam.kiev.ua/content/view/737/98>
37. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М. О. Меньшикова – Курск : Курський держ. ун-т, 2008. URL: <http://scientificnotes.ru/pdf>.
38. Михайлова Л. І. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник / Л. І. Михайлова. – К. : Центр учб. л-ри, 2007. – 248 с.
39. Михайлова Л.І. Управління персоналом: [Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів] / Л.І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
40. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг ; [пер. з англ. К. Сисоева]. – К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ „Агенції „Стандарт””), 2008. – 412 с.
41. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. для ВНЗ / О. С. Мороз ; МОН України, ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. - 326 с.
42. Мостенська Т.Л. Менеджмент. Підручник. / Т.Л. Мостенська, М.Г.Луцький, О.В. Ільєнко, В.О. Новак –[2-ге видання.] - К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758 с.

43. Мотивация и оценка персонала : учебн. пособ. / под ред. Дмитренко Г. А., Шарапатовой Е. А., Максименко Т. М. – К. : МАУП, 2002. – 248 с.
44. Мошек Г.Є. Менеджмент / Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканєвич, І.В. Погодаєв, Г.П. Сиваненко, А.С. Соломко, Т.Р. Юрківська - Видавництво “Ліра-К”, 2014 р. – 550 с.
45. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник. / М.І. Мурашко – [3-тє вид., випр. і доп.] – К.: Знання, 2008. – 435с.
46. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств : [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.О. Непочатенко. - К. : Центр учбової літератури, 2011. – 322 с.
47. Новосад М.Г. Корпоративна культура підприємств в контексті сучасних європейських стандартах, 2016 р. — [Електронний ресурс] / М.Г. Новосад — Режим доступу: <http://lib.pu.if.ua>.
48. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. 2- е изд. Перераб. и доп. - М: «АльфПресс», 2008, с. 603-740.
49. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: підручник / Г.В. Осовська, Л.Ц. Масловська, О.А. Осовський - К.: Кондор, 2013. – 380 с.
50. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: [навч. Посібник] / Ю.І. Палеха. – [2-е вид., виправлене.] – К.: Видавництво Ліра-К, 2012. – 336 с.
51. Погуляева Е.В. Виды и формы обучения. Оптимизация затрат на обучение: смена приоритетов //Управление развитием персонала, август - 2009 г. - №3 (19). - С. 208-212.
52. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11104/1/39.pdf>
53. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань//. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>

54. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2002 р. - 351с.
55. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
56. Савченко В. А. Управління розвитком пер -соналу [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. А. Сав-ченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/104.html> 2. Белецкий Н. П.
57. Сорока В. А. Оценка персонала / В. А. Сорока // Управление персоналом. – 2009 . - № 5. – С.38-43.
58. Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер-мл., С. М. Спенсер ; пер. с англ. – М. : НРРО, 2005. – 384 с.
59. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / А.Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 312 с.
60. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: теоретичний аспект і практичні завдання: Підручник / О. М. Сумець: 3-тє вид., перероб. та доп. — К.: ВД «Професіонал», 2006. — 480 с.
61. Тациян А.П. Эффективность профессионального обучения как ключевого элемента системы развития человеческих ресурсов организации [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.ref.by/refs/62/13526/1.html>
62. Україна у вимірі економіки знань / [Геєць В. М., Александрова В. П., Бажал Ю. М.] ; за ред. акад. НАН України В. М. Геєця. — К.: «Основа», 2006. — 592 с.
63. Управление персоналом : учеб. пособие / Белец-кий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. – Мн. : ИП „Еко -перспектива” 2000. – 320 с. 3. Крушельницька О. В.
64. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа / Пер. с англ. под. ред И. Прокопенко. - К. : Норта . - Ч. 1. - с. 18.
65. Управление персоналом: словарь-справочник [Электронный ресурс] / Интернет-ресурс. - Режим доступа: <http://psyfactor.org/personal0.htm>

66. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под. ред. А. Я. Кибанова. - М.: Инфра-М., 1998. - с. 299.
67. Управління персоналом [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. О. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К., „Кондор”. – 2003. – 296 с.– Режим доступу : <http://library.if.ua/books/45.html>
68. Федорова Н. В. Управление персоналом организации : учебн. пособ. / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2005. – 416 с.
69. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. - М.: Междунар. отношения, 1997. - с. 243.
70. Хміль Ф. І. Управління персоналом: навч. посібник / Ф. І. Хміль. – К.: Видавничий центр "Академія", 2006. – 488 с.
71. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Черчик // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7 (26). Частина 3. – Луцьк, 2016. – С. 3–11.
72. Шекшня С.В. Профессиональное развитие персонала / С.В. Шекшня // Управление персоналом современной организации : Учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – С.145-160.
73. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика [Текст] : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 462 с.
74. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / Г.В. Щекин; авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2003. – 280 с.
75. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щекин. – 5-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2004. – 280 с.

76. Экономика знаний: Коллективная монография / [Колесов В. П., Макаров В. Л., Белова Л. Г.]; отв. ред. д-р экон. наук, проф. В. П. Колесов. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 432 с.

77. Kossen S. The Human Side of Organization / S. Kossen; Harper Collins College Publishers. — New York, 1994.

78. Trainings.ru – портал об обучении и развитии персонала. Методы обучения и развития персонала, применяемые в Великобритании
COPYRIGHT 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа :
<http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6299>

ДОДАТКИ

Додаток А

**Підходи до визначення змісту розвитку персоналу підприємства
[50, С.5-6]**

№ з/п	Автор	Визначення
Процесний підхід		
1	Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., Савченко В.А.	Системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу
2	Хміль Ф.І.	Повторюваний процес досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації
3	Веснин В.Р., Шекшня С.В.	Процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, займання посад, вирішенню нових задач, націлений на подолання розбіжностей між вимогами до працівника та якостями реальної людини
4	Крушельницька О.В., Котвицький А.А.	Набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності; процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад
5	Норт К.	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення організацією поставлених цілей, а також удосконалення навичок та умінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації, що сприяє безперервному зростанню
6	Джой-Меттьюз Д.	Цілісний та активний процес удосконалення, пов'язаних з робочою діяльністю знань та умінь із використання широкого спектру навчальних методів та стратегій
7	Марр Р., Шмідт Г.	Процес навчання і підвищення кваліфікації персоналу з метою розвитку інтелектуального потенціалу працівників
8	Слиньков В.Н.	Процес формування у персоналу нових компетенцій, знань, умінь та навичок, які вони будуть використовувати у своїй професійній діяльності
Функціональний підхід		
9	Кібанов А.Я.	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, робота з кадровим резервом

		Продовження додатку А
10	Хентце І.	Кадрово-економічна функція, направлена на те, щоб сприяти членам колективу всіх ієрархічних сходинок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання поточних та майбутніх професійних вимог
Системний підхід		
11	Черчик Л.М.	Сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства
12	Іванова-Швець Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л.	Система взаємопов'язаних дій, які включають розробку стратегії, прогнозування та планування потреби у персоналі, управління кар'єрою та професійним зростанням, організацію процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури
13	Том Н.	Комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та здібностей співробітників
14	Грішнова О.А.	Сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших
15	Гриньова В.М.	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності робити вклад у діяльність організації